



TAMPEREEN TEKILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TUOMAS RAUTIOLO  
ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA SEN MITTAAMINEN PUOLUSTUS-  
VÄLINETEOLLISUUSYRITYKSESSÄ  
Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Kärk-  
käinen

Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talou-  
den ja rakentamisen tiedekuntaneu-  
voston kokouksessa 4.5.2016

## TIIVISTELMÄ

**TUOMAS RAUTIOLA:** Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen puolustusvälineteollisuusyrityksessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 126 sivua, 11 liitesivua

Kesäkuu 2016

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedon ja osaamisen hallinta

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen

**Avainsanat:** puolustusvälineteollisuus, asiakastyytyväisyys, mittaaminen, asiakastyytyväisyyden muodostuminen, asiakastyytyväisyyden tekijät, asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Työn tavoitteena oli selvittää kohdeyritykselle miten asiakastyytyväisyyttä kannattaisi mitata puolustusvälineteollisuusyrityksessä. Tehtävänä oli pohjustaa mahdollisesti luotavaa asiakastyytyväisyysmittaristo. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen, aineettoman ilmiön mittaaminen ja puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet olivat avainasemassa tässä työssä.

Työn teoriona toimii asiakastyytyväisyyden muodostumiseen liittyvät teoriat, etenkin siltä kantilta miten eri toimialoilla ja erilaisissa yrityksissä kannattaa lähestyä asiakastyytyväisyyden määritelmää ja sen muodostumista, lisäksi sekä aineettoman ilmiön mittaaminen yleisesti, että asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyvät erityispiirteet ovat vahvasti tutkimuksessa esillä. Työn empiirinen osuus toteutettiin pohjustavalla asiakirjatutkimuksella, kohdeyrityksen sisäisillä haastatteluilla ja asiakkaiden edustajien haastatteluilla. Empiirisen osuuden tavoitteena oli mallintaa asiakassuhteet, niiden vaiheet, asiakastyytyväisyyden tekijät sekä muita pienempiä asioita.

Empiirisen tutkimuksen tuloksista mallinnettiin ensin asiakassuhteen kulku ja sen vaiheet, sitten asiakastyytyväisyyden tekijät. Tämän jälkeen hyödynnettiin työn teoriaa ja suunniteltiin käyttötarkoitukset sekä ehdotus asiakastyytyväisyys mittariston suunnittelemiseksi. Mittariston varsinainen suunnittelu toteutettiin työn ulkopuolella.

Puolustusvälineteollisuudessa asiakkuudet ovat hyvin pitkiä ja sisältävät 3 selvää, toisistaan poikkeavaa vaihetta. Asiakassuhteeseen liittyy aina useampi organisaatio, tärkeimpinä asiakastyytyväisyyden ja sen mittaamisen kannalta ovat sopimusosapuoliorganisaatio ja tuotteita käyttävä organisaatio. Käyttötarkoituksia ja mittareita voidaan luoda useita, jos halutaan toteuttaa asiakastyytyväisyyden tilan ja sen kehittymisen seurantaan niin suositeltavaa on luoda 4 erillistä mittaria kahdelle asiakasorganisaatiolle, joilla mitataan eri asiakastyytyväisyyden tekijöitä eri vaiheessa.

## ABSTRACT

**TUOMAS RAUTIOLA:** Customer satisfaction and how to measure it in a defense industry organization

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 126 pages, 11 Appendix pages

June 2016

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge and Competence Management

Examiner: Professor Hannu Kärkkäinen

**Keywords:** defense industry, customer satisfaction, measuring customer satisfaction, determinants of customer satisfaction

The objective of this research was to propose how customer satisfaction should be measured in a defense industry organization. The task was to create a solid basis for developing customer satisfaction measurement tools. How customer satisfaction is comprised, how an intangible phenomenon can be measured and the characteristics of defense industry were key issues discussed in this research.

The theoretical part of this research is about defining customer satisfaction in different kinds of cases, in addition to this themes like what are good practices for measuring intangible phenomena and more importantly, for measuring customer satisfaction, are discussed. The empirical part of this research was carried out with a desktop research, internal interviews and customer interviews. The objectives for empirical part were to model different customer relationships, the phases of a customer relationship, determinants of customer satisfaction and other smaller things.

First, the empirical findings were used to model the phases and types of customer relationship. Second, the determinants of customer satisfaction in different phases of a customer relationship were identified. Based on conclusions made from these findings, theoretical part was utilized and combined with empirical findings in order to design possible uses for customer satisfaction measurement. Lastly, a suggestion for customer satisfaction measurement tools was made.

Customer relationships are very long in the defense industry and a relationship has 3 unique phases. A customer consists of multiple organizations, the most important ones regarding customer satisfaction and its measurement are the organization with which the contract was made with and the user organization. There are several possible uses and types of measurement tools which could be designed. If monitoring state and development of customer satisfaction is desired, then it is recommended to use 4 different metrics for 2 of the customer's organizations in order to measure all determinants of customer satisfaction in different phases of a customer relationship.

## ALKUSANAT

Haluan kiittää Patria Land Systems Oy:tä antamastaan mahdollisuudesta toteuttaa tämä tutkimus mielenkiintoisesta aiheesta. Erityiskiitos kohdeyrityksessä toimineelle ohjaajalleni Pekka Korhoselle ja yliopiston ohjaajalleni Hannu Kärkkäiselle. Lisäksi kiitos haastatteluihin osallistuneille henkilöille.

Kiitos TTY hyvistä opeistasi, nyt riittää. Seuraava sivu aukeaa elämässäni.

Tampereella, 10.6.2016

Tuomas Rautiola

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Kohdeyrityksen toimiala .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusote ja –menetelmät .....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	5
2.	ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	7
2.1	Ilmiön perusta.....	8
2.2	Määritelmiä asiakastyytyväisyyden muodostumiselle .....	12
2.3	Asiakastyytyväisyyden määrittävät tekijät.....	14
2.4	Asiakastyytyväisyyden tekijöiden priorisointi .....	19
2.4.1	Suoraan asiakkaalta kysymällä .....	20
2.4.2	Epäsuoran päättelyn keinot .....	21
3.	AINEETTOMAN ILMIÖN MITTAAMINEN YLEISESTI.....	23
3.1	Mittaamisen tavoitteet .....	24
3.2	Mittaamisen vaiheet .....	25
3.2.1	Suunnittelu .....	25
3.2.2	Mittareiden määrittely .....	27
3.2.3	Mittarien käyttöönotto.....	29
3.2.4	Mittarien käyttö osana johtamista .....	30
4.	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN .....	31
4.1	Mittaustavat .....	33
4.2	Mallit mittarien suunnitteluun .....	34
4.2.1	Net Promoter .....	35
4.2.2	ACSI.....	37
4.2.3	SERVQUAL .....	38
4.2.4	SERVPERF.....	41
4.2.5	PPQM.....	42
4.2.6	Fecikovan indeksimenetelmä.....	44
4.3	Mittaaminen eri kulttuureissa.....	45
5.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, MENETELMÄT JA SUORITUS .....	49
5.1	Teoriasta empiriaan .....	49
5.2	Lähtökohdat kehittämistyölle .....	52
5.3	Asiakirjatutkimuksen toteutus.....	55
5.4	Haastattelujen toteutus .....	55
5.4.1	Kohdeyrityksen sisäiset haastattelut .....	57
5.4.2	Asiakkaiden haastattelut .....	58
5.4.3	Aineistojen sisältöanalyysi.....	59
6.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	61
6.1	Asiakastyypit.....	61

6.1.1	Asiakkaan hankkivan ja käyttävän organisaation rajapinta .....	65
6.2	Asiakassuhde ja kontaktipisteet .....	66
6.2.1	Markkinointivaihe .....	67
6.2.2	Myyntivaihe .....	68
6.2.3	Toimitusvaihe.....	72
6.2.4	Elinkaaritukivaihe .....	75
6.3	Asiakkaiden odotukset ja arvostamat asiat tuotteessa sekä toimittajassa ....	78
6.3.1	Myyntivaihe .....	79
6.3.2	Toimitusvaihe.....	84
6.3.3	Elinkaaritukivaihe .....	86
6.3.4	Asiakashaastatteluiden havainnot .....	89
6.4	Asiakastyytyväisyyden vaikutukset .....	91
6.5	Mittauskäytännöt .....	92
7.	TULOSTEN TARKASTELU .....	94
7.1	Mitattavat asiakkaat.....	94
7.2	Asiakastyytyväisyyden tekijät.....	97
7.2.1	Myynti- ja markkinointivaihe .....	98
7.2.2	Toimitusvaihe.....	101
7.2.3	Elinkaaritukivaihe .....	103
7.3	Asiakastyytyväisyystiedon merkitys kohdeorganisaatiossa.....	106
7.3.1	Asiakastyytyväisyyden vaikutukset .....	107
7.3.2	Asiakastyytyväisyystiedon käyttötarkoitukset.....	108
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	112
8.1	Ehdotettu asiakastyytyväisyysmittaristo ja sen rakenne .....	112
8.1.1	Myyntivaiheen mittari.....	115
8.1.2	Toimitusvaiheen mittari .....	116
8.1.3	Elinkaaritukivaiheen mittari.....	117
8.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	118
8.3	Tutkimuksen arviointi .....	119
8.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	120
	LÄHTEET .....	121

LIITE A: Sisäisten haastattelujen rungot

LIITE B: Asiakkaiden haastattelujen rungot

LIITE C: Sisäisten haastateltavien tiedot

LIITE D: Esimerkki SERVQUAL-mallin mukaisesta muuttujarungosta

## KUVALUETTELO

<i>Kuva 1: Tutkimuksen rakenne</i> .....	5
<i>Kuva 2: Asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigma, mukaillen Oliver (1980) mallia (Anderson &amp; Sullivan 1993 mukaan).</i> .....	9
<i>Kuva 3: Teorian hyödyntäminen empiirisessä osuudessa</i> .....	49
<i>Kuva 4: Tutkimuksen vaiheet</i> .....	52
<i>Kuva 5: Kohdeyrityksen sisäisten haastattelujen teemat</i> .....	57
<i>Kuva 6: Asiakkaiden haastattelujen teemat</i> .....	58
<i>Kuva 7: Normaali asiakassuhde</i> .....	62
<i>Kuva 8: Kohdemaan puolustusvälineyrityksen lisensointi</i> .....	63
<i>Kuva 9: Konsortio jossa kaikilla toimittajilla on sopimus hankkivan asiakkaan kanssa</i> .....	64
<i>Kuva 10: Konsortio jossa Patria Land on päätoimittaja, ja vain päätoimittajalla on sopimus hankkivan asiakkaan kanssa</i> .....	64
<i>Kuva 11: Konsortio jossa Patria Landilla on sopimus toisen toimittajan kanssa, tällä toisella toimittajalla on sopimus hankkivan asiakkaan tai N:nen toimittajan kanssa</i> .....	65
<i>Kuva 12: Kontaktipisteet markkinointivaiheessa</i> .....	68
<i>Kuva 13: Kontaktipisteet myyntivaiheessa yleisissä tapauksissa</i> .....	71
<i>Kuva 14: Kontaktipisteet toimitusprojektissa yleisesti</i> .....	75
<i>Kuva 15: Kontaktipisteet elinkaaritukivaiheessa, palvelut ja niiden järjestys fiktiivisiä</i> .....	78
<i>Kuva 16: Asiakassuhteen vaiheet</i> .....	78
<i>Kuva 17: Malli asiakastytyvyyden muodostumisesta kohdeyrityksessä</i> .....	106
<i>Kuva 18: Asiakastytyvyyden vaikutukset toimialalla</i> .....	108
<i>Kuva 19: Asiakastytyvyydestiedon suunnitellut käyttötarkoitukset kohdeyrityksen tapauksessa</i> .....	111

## TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1: Tutkimuksen metodologia .....</i>	<i>5</i>
<i>Taulukko 2: Asiakkaan odotuksiin vastaamisen tyypit (Churchill &amp; Surprenant 1982, s. 491 - 492).....</i>	<i>8</i>
<i>Taulukko 3: Eri määritelmiä asiakastytyväisyyden muodostumiselle.....</i>	<i>13</i>
<i>Taulukko 4: Esimerkkejä asiakastytyväisyyden tekijöistä eri aloilla.....</i>	<i>17</i>
<i>Taulukko 5: ACSI-menetelmän mittausmuuttujat ja mitattavat kohteet .....</i>	<i>37</i>
<i>Taulukko 6: SERVQUAL-mallin dimensiot (Parasuraman 1988 s. 23) .....</i>	<i>39</i>
<i>Taulukko 7: PPQM Dimensiot (Stone-Romero et al. 1997 s. 93 - 95).....</i>	<i>43</i>
<i>Taulukko 8: Kulttuurin eri dimensiot asiakastytyväisyyden näkökulmasta .....</i>	<i>46</i>
<i>Taulukko 9: Vaatimusmäärittelyjen vaatimustyyppit (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros) .....</i>	<i>79</i>
<i>Taulukko 10: Perusteet, joilla asiakas valitsee voittavan tarjouksen sekä kohdeyrityksen kilpailuvaltit (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros) .....</i>	<i>81</i>
<i>Taulukko 11: Asiat joita asiakas arvostaa toimittajassa valintaa tehdessään aikana (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros).....</i>	<i>82</i>
<i>Taulukko 12: Kohdeyrityksen heikkouksia, joista johtuen on ehkä tiputtu kilpailutuksesta (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros) .....</i>	<i>82</i>
<i>Taulukko 13: Asiakkaan arvostamat asiat toimitusprojektitoiminnassa (haastateltavat liitteessä C, 2. kierros).....</i>	<i>84</i>
<i>Taulukko 14: Hyvin ja huonosti toimivat asiat toimitusprojekteissa (haastateltavat liitteessä C, 2. kierros).....</i>	<i>85</i>
<i>Taulukko 15: Asiakkaan arvostamat asiat elinkaaren tukipalveluita tuottaessa (haastateltavat liitteessä C, 3. kierros).....</i>	<i>86</i>
<i>Taulukko 16: Hyvin ja huonosti toimivat asiat elinkaaren tukivaiheessa (haastateltavat liitteessä C, 3. kierros).....</i>	<i>87</i>
<i>Taulukko 17: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat tuotteissa .....</i>	<i>89</i>
<i>Taulukko 18: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat toimittajassa tai toiminnassa.....</i>	<i>89</i>
<i>Taulukko 19: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat toimitusprojekteissa (haastateltavia 2 kpl).....</i>	<i>90</i>
<i>Taulukko 20: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat elinkaaritukivaiheessa .....</i>	<i>90</i>
<i>Taulukko 21: Asiakkaiden mainitsemat kehityskohteet ja vain Patria Landille tyypilliset haasteet .....</i>	<i>90</i>
<i>Taulukko 22: Mitattavat asiakkaat ja asiat.....</i>	<i>96</i>



## LYHENTEET JA MERKINNÄT

ACSI	American Customer Satisfaction Index
ECSI	European Customer Satisfaction Index
LCS	Life Cycle Support, elinkaarituki
Patria Land	Patria Land Systems Oy
WOM	Word-of-Mouth, kuulopuheet, ”puskaradio”. Asiakkaiden ja tuotteiden käyttäjien keskinäiset kanssakäymiset, joissa jaetaan tietoa/mielipiteitä palvelusta/tuotteesta

# 1. JOHDANTO

Tämä työ tarkastelee asiakastyytyväisyyttä ja sen mittaamista puolustusvälineteollisuudessa toimivassa organisaatiossa. Työ on tehty toimeksiantona puolustusvälineteollisuusyrittäjä Patria Land Systems Oy:lle. Asiakastyytyväisyys on yleisesti tunnistettu menestystekijä organisaatioille, yleinen uskomus on, että korkeasta asiakastyytyväisyydestä seuraa tuottoja yritykselle ja että asiakastyytyväisyydellä on vaikutus kilpailukyvyn vahvistamiseen ja taloudelliseen menestykseen (Churchill & Surprenant 1982 s. 491; Anderson & Sullivan 1993 s. 125; Caruana 2002 s. 811; Cotiu 2013 s. 68). Asiakastyytyväisyyden tietämyksen ja mittaamisen puute tunnistettiin kohdeyrityksessä, jonka seurauksena syntyi tarve tälle tutkimukselle.

Asiakastyytyväisyys nähdään usein hetkellisenä ilmiönä, mikä rakentuu erilaisista asioista erilaisissa tapauksissa (esimerkiksi Cotiu 2013 s. 73). Yrityksen intressinä oli etenkin suunnitella asiakastyytyväisyyden mittaaminen, jotta saadaan validia asiakastietoa päätöksenteon tueksi. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tietotarpeeksi tunnistettiin tämän tutkimuksen tekijän toimesta asiakastyytyväisyyden muodostumisen mallintaminen toimialalla. Tämä työ keskittyy laajasti asiakastyytyväisyyteen, sen muodostumiseen, erikoisuuksiin ja mittaamiseen puolustusvälineteollisuusyrityksessä.

## 1.1 Kohdeyrityksen toimiala

Puolustusvälineteollisuudessa esiintyvä kaupankäynti kuuluu viranomaismarkkinoihin (B2G). Yleisin uskomus viranomaismarkkinoista on, että se on ikään kuin erikoistapaus yritysmarkkinasta (B2B). Tietyllä tapaa viranomaismarkkina istuu yritysmarkkinan määritelmään, viranomaismarkkinassa julkisen sektorin yritys hankkii palveluita omien palveluiden/tuotteiden tuotantoaan varten toiselta yritykseltä. Toisaalta viranomaismarkkina ei istu tähän määritelmään, sillä viranomaismarkkinoilla asiakkaat, eli valtion laitokset, eivät käytä hankkimiaan tuotteitaan/palveluitaan yksilöllisiin tarpeisiinsa eivätkä muutenkaan kaupalliseen toimintaansa perinteisten yritysasiakkaiden tapaan, vaan ratkaisuiksi valtion asettamiin tehtäviin. Viranomaismarkkinoilla asiakas ja asiakkaan tarpeet poikkeavat luonteeltaan yritys- ja kuluttajamarkkinoista, kysyntä riippuu valtion tavoitteista ja niihin liittyvistä budjetoitiohjelmissa. Asiakkaiden, eli viranomaistahojen, tarpeet ja tavoitteet johdetaan valtion kansalaisten kollektiivista tarpeista. Yksi tarpeista on valtion turvallisuuden edistäminen, mihin liittyy olennaisesti valtion puolustaminen ja sen tarpeet muun muassa välinehankinnoissa. Turvallisuuden tunteen heikentymisen myötä syntyvät yksittäiset tarpeet, kuten uuden kaluston hankinta tai vanhan kaluston uudista-

minen. Turvallisuuden tunteen heikentyminen saattaa juurtaa juurensa muun muassa valtioiden välisestä kilpavarustelusta, poliittisista konflikteista tai puolustusorganisaation rakenteen muutoksesta (Smith 1980 s. 811). Kansainvälisen kaupan taustalla on se, että valtiolla ei välttämättä ole varoja tuottaa kalustoa itse. Varaosa- ja huoltotoimia varten saatetaan pystyttää tuotanto valtion sisälle, sillä ulkomaalaisen toimittajan kyky ja halu tuottaa vastaavia palveluja sotatilanteessa koetaan riskiksi (Levine & Smith 1997 s. 342). Lisäksi kaupankäyntiin liittyy erityispiirteitä, joista suuri osa on erityisesti valtioiden tai kansainvälisten tahojen asettamia hallinnollisia toimia. (Kotler & Keller 2011 s. 227 – 228; Sekerin et al. 2014 s. 1104 - 1106)

Toimialalla, varsinkin kaupankäynnin osalta, on perinteisesti ollut hyvin tyypillistä sen läpinäkyvättömyys, mikä rajoittaa esimerkiksi mittaamiseen liittyviä toimia. Monissa maissa muun muassa kaluston siirrot ja ostot käsitetään maanpuolustuksellisin salaisuuksina ja ovat täten alttiita sensuroinnille sekä väärälle informaatiolle. Lisäksi kaupankäynnissä myytävät järjestelmät ovat usein monimutkaisia, ne sisältävät tuotteita, ammuksia, varaosia, koulutusta käytöstä sekä mahdollisista infrastruktuurin muutoksista sekä muita komponentteja, mitkä tekevät kokonaishankinnan arvioinnista haastavaa. Edellä mainittujen lisäksi kaupat saattavat sisältää vastakauppoja, kompensatiokauppoja, teknologiakauppoja, lainoja, vakuutuksia ja poliittisia myönnytyksiä. (Levine & Smith 1997 s. 340 – 341, 346)

Puolustusvälineteollisuusyritys Patria Land Systems Oy voidaan kategorisoida suurten järjestelmien toimittajaksi (Levine & Smith 1997 s. 340 – 341). Kyseiseen kategoriaan liittyy eniten kaupankäyntiä maailmanlaajuisesti puolustusvälineteollisuudessa. Kohdeyrityksen kehittämät tuotteet ovat panssaroidut pyöräajoneuvot ja kranaatinheitinjärjestelmät. Molemmista tuotetyypeistä löytyy useampia malleja, joita on kehitetty aikojen saatossa. Osaa malleista ei nykypäivänä enää myydä. Tunnetuimmat tuoteperheet ovat neliakselinen panssaroitu pyöräajoneuvo Patria AMV ja tornillinen kranaatinheitinjärjestelmä Patria Nemo, jotka kumpainenkin ovat myös markkinajohtajia tuotesegmentissään.

Tuotteiden myymisen ohella yrityksen toimintaan liittyy myös palveluliiketoimintaa. Yritys markkinoi ja myy tuotteiden myyntinsä yhteydessä, toimituksen aikana tai toimituksen jälkeen, erilaisia palveluita ja varaosia. Palveluista suurin osa liittyy elinkaaren tuki-palveluihin sekä koulutuksiin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tutkimuksen päätavoitteita ovat asiakastyytyväisyyden tekijöiden mallintaminen kohdeyrityksen liiketoiminnassa sekä mittaamisen suunnittelu. Mittauksen suunnittelun päälle on kyettävä helposti rakentamaan yksityiskohtainen mittaristo, jolla kyetään mittaamaan asiakastyytyväisyyttä ja täyttämään kohdeyrityksen liiketoiminnan tarpeet sen suhteen. Lisätavoitteena on selvittää haasteet asiakastyytyväisyydelle asiakassuhteen eri vaiheissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

- Miten asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata puolustusvälineteollisuusyrityksessä?

Jotta päätutkimuskysymykseen saadaan vastattua, tulee tutkimuksen vastata seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa?
- Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata?
- Miten asiakastyytyväisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?
- Mitä asiakastyytyväisyystiedolla kannattaa tehdä puolustusvälineteollisuusyrityksessä?
- Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastyytyväisyyden mittauksessa?

Kahteen ensimmäiseen alakysymykseen vastataan tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoriaosuus rakentaa pohjan kolmannelle ja neljännelle alakysymykselle, joihin vastataan varsinaisesti empiirisessä osuudessa. Viimeiseen alakysymykseen vastataan käytännössä pelkästään empiirisessä osuudessa, tarkalleen ottaen työn johtopäätöksissä.

Tutkimuksen tekijä tunnisti, että yksi suunta asiakastyytyväisyyteen liittyvässä kirjallisuudessa on tyypillisesti asiakaskokemus (esimerkiksi Gentile et al. 2007; Verhoef et al. 2009). Asiakaskokemus vaikuttaa terminä nykyaikaisemmalta, sen käytön yleistäminen on aistittavissa nykyaikaisesta kirjallisuudesta. Asiakaskokemuksen käyttöä terminä harkittiin tämän tutkimuksen puitteissa, mutta se rajattiin lopulta pois. Syinä rajaamiselle oli se, että toimeksiannon preferenssi oli käsitellä asiakastyytyväisyyttä ja se, että toimialan erityispiirteistä johtuen asiakaskokemuksen käsittely sillä tasolla, kuin sitä käsitellään esimerkiksi kuluttajamarkkinoilla, on hyvin haastavaa ja tuottaisi luonteeltaan erilaisen työn, jonka johtopäätöksenä ei ehkä olisi mahdollista muodostaa selvää mittaristoa.

### 1.3 Tutkimusote ja –menetelmät

Liiketalouden merkittävämmät tieteenkäsitykset ovat positivismi ja hermeneutiikka (Olkkonen 1994 s. 26). Lyhyesti esiteltynä positivismi käsittää vain todetut ja todennetut havainnot ja niihin luottamisen, siinä suositaan yleistettävissä olevia lainalaisuuksia ja se muistuttaa lähinnä luonnontieteiden tapaa lähestyä ilmiöitä. Hermeneutiikka puolestaan on pitkälti tulkintaa ja kokonaisuuksien ymmärrystä, se ei takaa tutkimuksen toistettavuutta tai riippumattomuutta. Hermeneutiikassa käytetään pitkälti kvalitatiivisia menetelmiä ja se soveltuu parhaiten ilmiöihin jotka ovat uusia, vastaavia tapauksia on vähän tai jos tutkimusongelma on vaikeasti strukturoitavissa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä silmällä pitäen hermeneutiikka vaikuttaa varmalta valinnalta.

Tutkimuksen suuntauksia ovat deduktiivinen ja induktiivinen lähestymistapa (Olkkonen 1994). Deduktio koostuu tekijöistä, jotka on johdettu totuuksista ja deduktiossa tyypillistä on käyttää lähtökohtana teoriaa tai mallia (tai teorioita ja malleja), ja se on yleisempi lähestymistapa tieteellisissä tutkimuksissa. Induktio puolestaan pohjautuu tekijöihin jotka on johdettu poikkeuksellisista tunnetuista totuuksista. Käytännössä induktiolla tarkoitetaan (usein empiirisissä tutkimuksissa) joukkoa yksittäistapauksia, jotka yleistetään koskemaan isompaa kokonaisuutta. Tämä toteutettava tutkimus tulee olemaan suuntaukseltaan deduktiivinen (tosin empiirisessä osassa myös induktiivisia tapoja kun mallinnetaan liiketoimintaa).

Hermeneuttiselle tutkimusfilosofialle käytetyin tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus eli case-tutkimus (Olkkonen 1994 s. 52). Tapaustutkimukselle tyypillistä on yksittäisen tapauksen tai tilanteen tutkiminen ja tapaus voi olla luonteeltaan esimerkiksi prosessi. Tässä työssä keskitytään vain yhteen yritykseen tietyllä toimialalla ja kohteena on kyseisen yrityksen tietyn prosessin kehittäminen, joten tämä tutkimus on useiden hermeneuttisten tutkimusten tapaan tapaustutkimus. Routio (2007) jaottelee vielä tapaustutkimuksen neljään tyyppiin: kuvailevaan, selittävään, ennustavaan ja ohjaavaan tutkimukseen. Tutkimuksen tavoite on määrittävä tekijä tyyppin hahmottamiseksi. Kuvaileva tapaustutkimus pyrkii kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti esimerkiksi kuvailemalla tietyn ilmiön luonnollista käyttäytymistä muodossa (Yin 1984, Zainal 2007 s. 3 mukaan). Kuvailevasta tutkimuksesta saatava tutkimustieto voidaan esittää esimerkiksi tarinan kerronnan muodossa. Kuvailevasta tutkimuksen luonteesta on hyvänä esimerkkinä tutkimukset, joissa selitetään luonnonilmiöitä. Selittävä tapaustutkimus sukeltaa selvästi syvemmälle kuin kuvaileva tapaustutkimus, selittävässä muodossa tarkoituksena on selittää miksi jokin asia käyttäytyy, kuten se käyttäytyy ja miksi siitä on tullut sellainen kuin se on (Yin 1984, Zainal 2007 s. 3 mukaan). Ennustava tapaustutkimus pyrkii selvittämään tutkittavan ilmiön tulevaisuuden tilaa. Ohjaava (normatiivinen) tapaustutkimus pyrkii parantamaan tutkittavan ilmiön tilaa tai kehittämään vastaavia ilmiöitä. Tämän jaottelun perusteella tämä tutkimus sisältää sekä kuvailevan että ohjaavan piirteen. Kuvailevaa tutkimuksessa on asiakastyytyväisyyden tekijöiden mallintaminen kohdeyrityksen liiketoiminnasta, toisaalta mittareiden suunnittelulla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyden tilaa ja kehittämään ilmiöön liittyviä toimia, mikä taas on tyypillistä ohjaavalle tutkimukselle.

Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin kirjallisuustutkimus, asiakirjatutkimus ja haastattelut. Kirjallisuustutkimuksella tarkoitetaan käytännössä työn teoreettista osuutta, asiakirjatutkimusta ja haastatteluja hyödynnetään empiirisessä osuudessa. Tiedonkeruumenetelmiä on käsitelty tarkemmin luvussa 5.

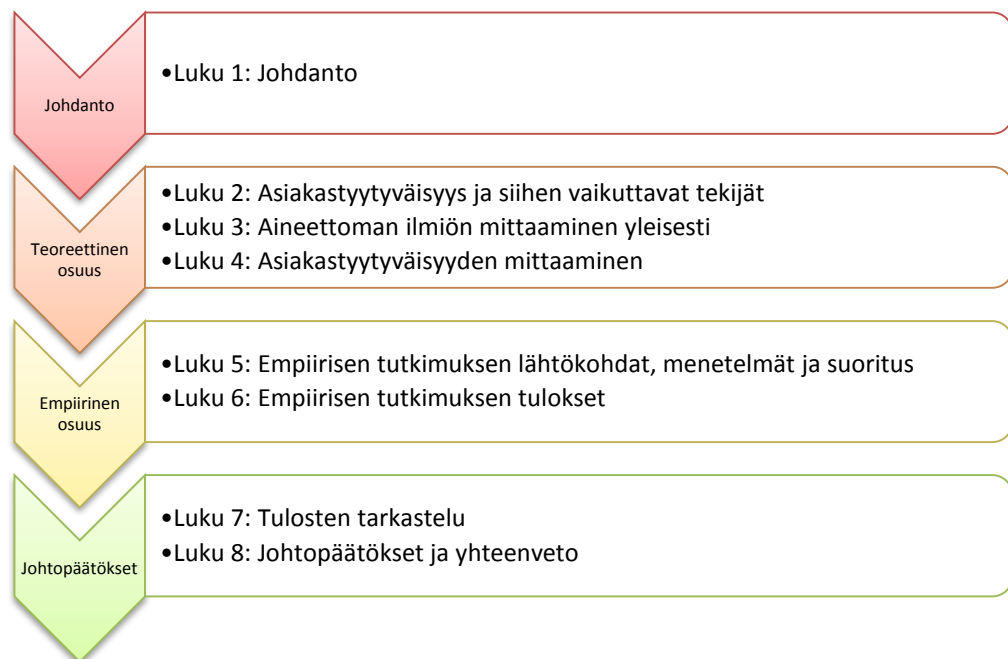
Tutkimuksen metodologia on havainnollistettu kokonaisuudessaan taulukossa 1.

**Taulukko 1: Tutkimuksen metodologia**

Tutkimusfilosofia	Hermeneuttinen
Tutkimuksen suuntaus	Deduktiivinen
Tutkimusmenetelmä	Kuvaileva ja ohjaava tapaustutkimus
Tiedonkeruumenetelmät	Kirjallisuus, asiakirjatutkimus, haastattelut
Tutkimustyyppi	Kvalitatiivinen

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakaantuu käytännössä teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Näiden osien avulla tutkittavasta ilmiöstä ja tapauksesta pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva, sekä pyritään saavuttamaan tutkimuksen tavoite ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Sekä teoreettinen että empiirinen osuus jakaantuvat kolmeen osaan. Tutkimuksen rakenteen jakautumista pääosioihin on kuvattu kuvassa 1.

**Kuva 1: Tutkimuksen rakenne**

Kuvan 1 mukaisesti tämän johdantoluvun jälkeen alkavassa työn ensimmäisessä teoria-luvussa, eli luvussa kaksi, määritetään asiakastyytyväisyyden käsite. Ensiksi tarkastellaan sitä millä eri tavoilla käsite on määritelty kirjallisuudessa, miksi se on määritelty eri ta-

voin ja mistä asioista se rakentuu missäkin tapauksessa. Toisessa teorialuvussa, eli luvussa kolme, annetaan yleiskatsaus aineettomien ilmiöiden mittaamiseen, eli miten mittareita kannattaa määritellä ja suunnitella sekä miten niitä kannattaa käyttää. Kolmas teorialuku, eli luku neljä, esittelee yleisesti käytössä olevia menetelmiä, malleja ja tapoja joita käytetään asiakastytyvyyden mittaamiseen.

Empiirinen osuus jakautuu kuvan 1 mukaisesti lukuihin 5 ja 6. Luvussa 5 selvennetään miten teoriaa käytetään empiirisen tutkimuksen toteutuksessa, minkälaiset lähtökohdat tälle kyseiselle kehitystyölle on kohdeyrityksessä ja minkälaisia empiirisiä menetelmiä käytettiin sekä miten niitä käytettiin. Luku 6 esittelee empiirisen tutkimuksen tulokset tutkimuksen etenemisen kannalta relevantissa järjestyksessä. Tutkimuksen tuloksia ovat asiakastytyvien mallinnus, asiakassuhteen mallinnus, asiakkaiden odotuksien ja arvostamien asioiden koostaminen sekä asiakastytyvyyden vaikutusten ja mittauskäytäntöjen taustoittaminen.

Luvussa 7 johdetaan tarpeellisia tietoja mittariston luomiseen, kuten se mitä asiakkaita kannattaa mitata, mitä tekijöitä mitataan missäkin asiakassuhteen vaiheessa ja millaisia käyttötarkoituksia erilaisille mittareille voidaan tuottaa. Luvussa käsitellään työn tuloksia ja analysoidaan niitä myös teorian avulla.

Luvussa 8, eli viimeisessä työn luvussa, tuotetaan ehdotus asiakastytyvyyden mittaukselle kohdeyrityksessä. Luku sisältää myös yhteenvedon tutkimuksen onnistumisesta. Luvussa arvioidaan tutkimuskysymyksiin vastaamista, tutkimusta yleensä sekä jatkotutkimus mahdollisuuksia.

## 2. ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA SIIHEN VAIKUTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa perehdytään asiakastyytyväisyyden käsitteeseen sekä teoriaan siitä, miten asiakastyytyväisyys muodostuu ja miten asiakastyytyväisyys on hahmotettu eri toimijoiden toimesta eri tapauksissa. Luku käsittelee lisäksi asiakastyytyväisyyden tekijöiden erittelyn ja tekijöiden priorisoinnin. Kyseinen luku pyrkii vastaamaan tutkimuksen alkusymykseen ”*Mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa?*”.

Asiakastyytyväisyys on ollut terminä vuosikymmeniä käytössä ja ilmiötä on tutkittu ainakin 1960-luvulta lähtien (Cardozo 1965, Anderson & Sullivan 1993 s. 125 mukaan). Tutkimusten myötä ilmiö on havaittu liiketoiminnallisesti tärkeäksi ja asiakastyytyväisyyden konsepti on keskeisessä osassa markkinoinnin teorioissa sekä käytännöissä nykypäivänä (Cotiu 2013 s. 69). Churchill & Surprenant (1982 s. 491) mukaan asiakastyytyväisyys kertoo asiakkaan tilasta tuottajaorganisaation kanssa asiointin yhteydessä ja sen jälkeen, asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan kumuloituneita tuntemuksia tuottajaorganisaation eri prosessien (markkinointi, myynti, toimitus, tuotteen käyttö/poisto ja niin edelleen) ajanhetkissä. Giese & Cote (2000 s. 12) lisäävät, että asiakastyytyväisyys alkaa muodostua jo tiedon hankinnan yhteydessä ennen asiointia, ja että se voi muuttua havaintojen myötä vielä käytön jälkeenkin. Asiakastyytyväisyys ulottuu olennaisesti myös organisaation prosessien ulkopuolelle, siihen vaikuttavat myös oston jälkeiset prosessit kuten tuotteen käyttö. Yleinen uskomus on, että korkeasta asiakastyytyväisyydestä seuraa tuottoja yritykselle ja että asiakastyytyväisyydellä on vaikutus kilpailukyvyn vahvistamiseen ja taloudelliseen menestykseen (Churchill & Surprenant 1982 s. 491; Anderson & Sullivan 1993 s. 125; Caruana 2002 s. 811; Cotiu 2013 s. 68).

Giese & Cote (2000, s. 5 ja 15) totesivat silloisessa tutkimuksessaan, että yleisesti hyväksytty määritelmä puuttuu asiakastyytyväisyyden käsitteelle. He tarkastelivat 20 olemassa olevaa, hieman toisistaan poikkeavaa määritelmää pyrkien muodostamaan yleistävän määritelmän asiakastyytyväisyydelle. Tutkimuksensa perusteella he suosittelevat käyttämään viitekehystä asiakastyytyväisyyden määrittelemiselle eri konteksteissa, koska heidän mukaansa asiakastyytyväisyys on varsin tapauskohtainen ilmiö. Toisaalta Oxford Reference (2016), yleisesti tunnettu tieteiden tietosanakirjoja sisältävä sähköinen palvelu, käyttää markkinoinnin tietosanakirjassaan Doylen (2011) määritelmää eikä oikeastaan muita määritelmiä. Doyle (2011) määrittelee asiakastyytyväisyyden laadun ja tehokkuuden mittaukseksi palvelun/tuotteen tuotannossa. Asiakkaan kokemuksta, eli tulkintaa palvelun/tuotteen ominaisuuksista, verrataan Doylen (2011) mukaan asiakkaan odotuksiin, tai vielä paremmin toteutettuna asiakkaan odotuksien ylittämiseen. Tarkoituksena on tarjota katsaus yrityksen suorituskyvystä asiakkaan odotuksiin verraten ja mahdollistaa asiakkaiden vasteiden ja näkemysten seurannan, mikä helpottaa markkinoinnin suunnittelua.



Asiakastyytyväisyyden määritelmän muodostumista pyritään tarkentamaan ja konkretisoimaan tässä luvussa. Ensimmäisessä alaluvussa pyritään määrittelemään perusta asiakastyytyväisyydelle ilmiönä, toisessa alaluvussa vertaillaan erilaisia määritelmiä asiakastyytyväisyydelle ja kolmannessa alaluvussa selvitetään tekijät jotka määrittävät asiakastyytyväisyyden.

## 2.1 Ilmiön perusta

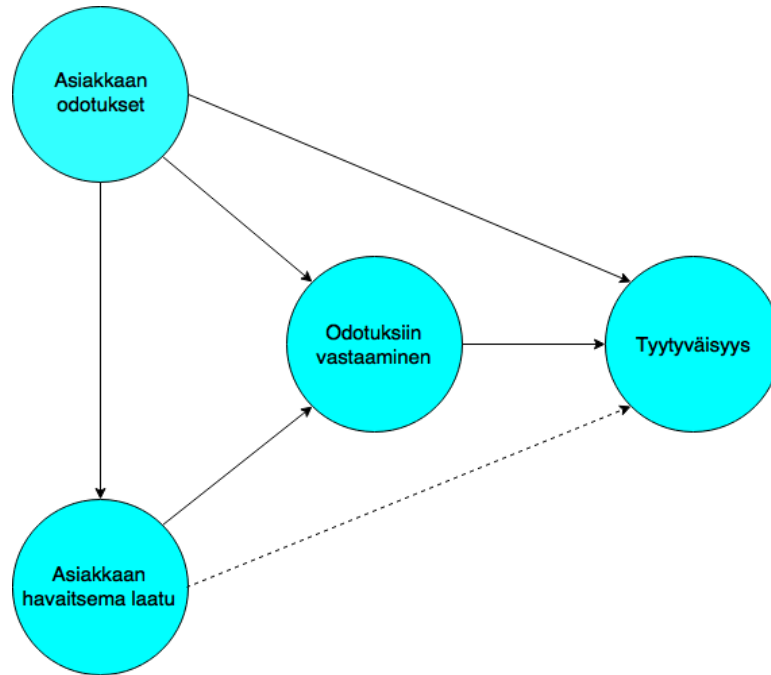
Asiakastyytyväisyyden määritelmä on kehittynyt aikojen saatossa. Harris & White (2013) mukaan alun perin asiakastyytyväisyydellä tarkoitettiin sitä tasoa, jolla asiakas oli tyytyväinen tuotteen/palvelun ostoon, ja tämä määritelmä rajoittui yksityisen sektorin kuluttajamarkkinoihin. Ensimmäiset aihealueen tutkimukset (Olshavsky & Miller 1972, Anderson 1973, Churchill & Surprenant 1982 s. 491 mukaan) tutkivat asiakkaan odotuksiin vastaamatta jättämistä, ja sen vaikutuksia tuotteen suorituskykyarviointeihin. Wallin Andreassen & Lindestad (1998 s. 7 - 8) mainitsevat tutkimuksessaan myös kognitiivisen psykologian teorioitten hallinneen asiakastyytyväisyyden kenttää aiemmin. Aikojen saatossa tätä määritelmää on laajennettu ja kehitetty, samaan aikaan kun ilmiötä on tutkittu tarkemmin. Suurin osa asiakastyytyväisyyttä määrittelevistä tutkimuksista on käyttänyt jotain varianttia asiakkaan odotusten täyttämättä jättämisen paradigmasta (engl. *disconfirmation paradigm*), jonka loi Oliver vuonna 1980 (Churchill & Surprenant 1982 s. 491; Anderson & Sullivan 1993 s. 126). Tällä paradigmalla tarkoitetaan käytännössä sitä että asiakastyytyväisyys liittyy olennaisesti tyytymättömyyskokemuksen laajuuteen ja suuntautumiseen, missä tyytymättömyys on seuraus asiakkaan odotuksien ja koettujen asioiden erosta. Churchill & Surprenant (1982 s. 491 - 492) mukaan asiakkaan odotuksiin vastaaminen voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, tyypit on esitelty taulukossa 2.

**Taulukko 2: Asiakkaan odotuksiin vastaamisen tyypit (Churchill & Surprenant 1982, s. 491 - 492)**

Kokemus	Odotuksien täytyminen
Tuote/palvelu vastaa ominaisuuksiltaan asiakkaan odotuksia.	Odotukset täyttyvät.
Tuote/palvelu on ominaisuuksiltaan puutteellinen asiakkaan odotuksiin nähden.	Odotukset eivät täyty (negatiivinen kokemus).
Tuote/palvelu on ominaisuuksiltaan parempi asiakkaan odotuksiin nähden.	Odotukset täyttyvät ja ylittyvät (positiivinen kokemus).

Churchill & Surprenant (1982, s. 492) ja Oliver (1980) mukaan asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigmaan kuuluu 4 tekijää: asiakkaan odotukset, tuotteen/palvelun suoriutuminen (engl. *performance*), odotuksiin vastaaminen ja tyytyväisyys. Oliver (1980) käyt-

tää tuotteen/palvelun suoriutumisen tilalla ”asiakkaan havaitsema laatu” –käsitettä. Oliverin (1980, Anderson & Sullivan 1993 mukaan) malli asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigmasta on hahmoteltu kuvassa 2. Churchill & Surprenant (1982 s. 492) mallia voitaneen pitää mukailtuna versiona tästä mallista. Myöhemmin kyseistä mallia on mukailtu muun muassa *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) (Fornell, 1992; Fornell et. al. 1996, Martensen et. al. 2000 s. 544-545 mukaan) –menetelmää muodostettaessa.



**Kuva 2: Asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigma, mukaillen Oliver (1980) mallia (Anderson & Sullivan 1993 mukaan).**

Asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigma toimii seuraavalla tavalla:

1. Asiakas luo ennakko-odotukset hankittavalle tuotteelle/palvelulle ennen tuotteen ostamista.
2. Tuotteen/palvelun käyttö johtaa asiakkaan havaitsemaan laatuun, johon vaikuttavat asiakkaan odotukset. Havaittu laatu voidaan kokea positiivisena tai negatiivisena, riippuen odotuksien ja kokemusten erotuksesta.
3. Asiakkaan havaitsema laatu voi joko vastata asiakkaan odotuksiin, alittaa ne tai ylittää ne. Tyypit on esitelty taulukossa 2.
4. Varsinaisen asiakastyytyväisyyden määrittelevät asiakkaan odotukset. Odotuksien vastaaminen tarkoittaa tyytyväisyyden, vaikuttaen joko neutraalisti, positiivisesti tai negatiivisesti.

Vaikka odotuksiin vastaaminen on kirjallisuudessa selvä asiakastyytyväisyyden määrittävä tekijä, niin käsitys asiakkaan odotuksien suorista vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen on hajautunut (Yi 1990). Oliver & DeSarbo (1988, Anderson & Sullivan 1993 s. 127 mukaan) ja Churchill & Surprenant (1982) havaitsevat tutkimuksessaan, että asiakkaan

havaitsemalla laadulla on suurempi suoranainen vaikutus asiakastyytyväisyyteen kuin asiakkaan odotuksilla. Asiakastyytyväisyyden mittauksessa pyritään usein mittaamaan asiakkaan havaitsemaa laatua ja Bei & Chiao (2001 s. 126) mainitsevat tutkimuksessaan, että termejä havaittu laatu ja asiakastyytyväisyys on kirjallisuudessa käytetty jossain määrin synonyymeinä. Tosin Parasuraman et al. (1994, Bei & Chiao s. 126 mukaan) tekivät selvän erottelun termien välille, mutta erottelusta huolimatta termejä esiintyy osissa tutkimuksista samaa asiaa tarkoittavina asioina. Tolvanen et al. (2013 s. 17) käsittelevät tutkimuksessaan paljon odotuksien vaikutuksia, ja he linjaavat ne pitkälti epäsuorasti vaikuttaviksi. Odotukset ovat periaatteessa asiakkaiden ajatuksia siitä millainen tuotteen/palvelun taso olisi riittävä, mutta myöskin että millainen taso olisi ihanteellinen. Tasojen välillä on Tolvanen et al. (2013 s. 17) mukaan toleranssivyöhyke, eli niin sanotusti hyväksyttävän palvelun/tuotteen vyöhyke. Mitä tärkeämpi palvelu/tuote asiakkaalle on, sitä korkeammalla tuotteen/palvelun odotettu taso on. Yhteenvetona kirjallisuuden ristiriidoista voitaneen sanoa, että havaittu laatu vaikuttaa suoraan ja asiakkaan odotukset vähintään epäsuorasti asiakastyytyväisyyteen.

Anderson & Sullivan (1993 s. 141) havaitsivat, että laadun havaitsemisen helppous helpottaa odotuksiin vastaamisen käsittämistä, toisin sanoen mikäli tuotteen/palvelun ominaisuuksia on helppo arvioida, on myös helpompaa saada tieto siitä vastasiko tuote/palvelu asiakkaan odotuksia ja onko asiakas tyytyväinen tuotteeseen/palveluun. Tämä indikoi sitä, että asiakastyytyväisyyden tulkinta ja hallinta on helpompaa ja ehkä tärkeämpää tilanteissa, joissa asiakas tuntee tuotteen/palvelun tai tuote/palvelu ei ole monimutkainen. Lisäksi havaittiin, että korkealla asiakastyytyväisyydellä saavutetaan joustavuutta uudelleenostoaikaisissa, eli uudelleenoston todennäköisyys saattaa kasvaa. Pitkässä juoksussa hyvää asiakastyytyväisyyttä ylläpitävät organisaatiot näkevät yrityksen maineen kohenemisen ja yritykset, jotka nojaavat uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan jo olemassa olevien asiakassuhteiden pidentämiseen, saavuttavat tuottavuuteen liittyviä hyötyjä hyvän asiakastyytyväisyyden ylläpitämisellä.

Anderson & Sullivan (1993 s. 127) jatkavat tutkimuksessaan kuvan 2 mukaisen mallin jalostusta. He jakavat odotuksiin vastaamisen erikseen negatiiviseen ja positiiviseen kokemukseen eli käytännössä erottelevat siis tarkemmin näiden kokemusten vaikutukset asiakastyytyväisyyteen, lisäävät asiakkaan havaitseman laadun yhteyteen havaitsemisen helppouden omana tekijänä ja laajentavat mallia käsittämään asiakastyytyväisyyden vaikutukset uudelleenostoaikaisiin. Huomattavaa on, että Martensen et. al. (2000) tuovat tutkimuksessaan imagon merkityksen vahvasti esille, joka vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Wallin Andreassen & Lindestad (1998 s. 8 – 10) korostavat imagon vaikutusta korvaamalla kuvassa 2 olevan asiakkaan odotukset yrityksen imagolla, jonka siis katsovat tarkoittaen ilmeisesti kutakuinkin samaa asiaa, ja lisäämällä tarkasteluun vielä saadun arvon. Bei & Chiao (2001 s. 127) puolestaan tuovat malliin imagon sijaan vaikuttavaksi tekijäksi hinnan reiluuden. Kuten näistä esimerkeistä havaitaan, mallia on sovellettu use-

alla eri tavalla, mutta yleisesti hyväksyttyä määritelmää kyseisestä mallista ei vaikuta olevan. Odotuksiin vastaamisen mallia on jalostettu myös useissa muissa tutkimuksissa (kuten Johnson & Fornell 1991 s. 274; Spreng & Mackoy 1996 s. 203; Wallin Andreassen & Lindestad 1998 s. 9), perusajatuksen kuitenkin pysyen kutakuinkin samana.

Asiakkaan odotusten vastaamisen paradigmassa, ja useissa muissakin asiakastyytyväisyyden muodostumismalleissa, asiakastyytyväisyys nähdään yksidimensionaalisenä ilmiönä, mitä korkeammaksi asiakas kokee havaitun laadun, sitä korkeampi on asiakastyytyväisyys. Kano et al. (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 s. 28 mukaan) keskittyivät tunnetussa teoksessaan siihen, että asiakkaan odotuksen tyyppi määrittelee havaitun laadun tyyppin ja täten asiakastyytyväisyyden. Malli perustuu ajatukseen, että asiakkaiden odotukset voidaan jakaa kolmeen tekijätyyppiin, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen eri tavoin:

- Pakolliset vaatimukset
- Suorituskyvylliset ominaisuudet
- Ilahduttavat ominaisuudet

Pakolliset vaatimukset ovat tuotteen perusominaisuuksia, joiden oletetaan olevan olemassa ilman että niitä erikseen tarvitsee mainita. Jos pakolliset vaatimukset eivät täyty, asiakas tulee olemaan erittäin tyytymätön tuotteeseen. Toisaalta koska näiden ominaisuuksien odotetaan olevan tuotteessa, niiden täytyessä asiakkaan tyytyväisyys ei nouse, ominaisuuksien täytyessä ei voida sanoa asiakkaan tyytyväisyydestä oikeastaan mitään. Kilpailukyvn kannalta pakolliset vaatimukset ovat tärkeitä tekijöitä, jos ne eivät täyty niin asiakkaat tuskin ovat kiinnostuneita tuotteesta laisinkaan ja tuote/palvelu syrjäytyy markkinoilta. Suorituskyvylliset ominaisuudet ovat asiakkaan odotusten seuraava taso, ne ovat ominaisuuksia jotka asiakas osaa ilmaista selkeästi. Usein suorituskyvylliset ominaisuudet ovat mitattavissa (kuten polttoainekulutus tai huoltoväliäiheys). Suorituskyvyllisten ominaisuuksien paraneminen aiheuttaa asiakastyytyväisyyden kohenemisen. Ilahduttavat ominaisuudet vaikuttavat eniten siihen, kuinka tyytyväinen asiakas voi olla tuotteeseen. Ilahduttavia ominaisuuksia on asiakkaan toimesta vaikea määritellä, yleensä ne yllättävät asiakkaan esimerkiksi siten että tuotteesta löytyy toiminnallisuus, jota ei oletettu olevan ja sen todetaan olevan käytännöllinen ja hyödyllinen. Ilahduttavien ominaisuuksien puuttuminen ei aiheuta asiakkaassa tyytymättömyyden tunnetta, sillä asiakas ei osaa odottaa niiden puuttumista. Esimerkkinä eri tasoisista ominaisuuksista Matzler et al. (2003 s. 123) käyttävät lentoyhtiön asiakastyytyväisyyden muodostumista. Jos asiakkaalta kysytään kuinka tärkeää turvallisuus ja se että matkatavaroita ei huku matkan aikana on, vastaavat he todennäköisesti, että erittäin tärkeää. Nämä selvästikin ovat pakollisia vaatimuksia. Näihin verraten esimerkiksi ruoan laatu tai miehistön asiakaspalvelukyky ovat varmasti vähemmän tärkeitä asioita. Jos miehistö on hyvin asiakaspalveluhenkistä ja ruoka on hyvää, vaikuttavat nämä asiat luultavasti paljon asiakastyytyväisyyteen. Jos asiakastyytyväisyys nähdään yksidimensionaalisenä, saatettaisiin tehdä vääränlainen

johtopäätös siitä, mikä edellä esitellyistä neljästä tekijästä on tärkein. Täten tekijän tärkeys on suhteutettava tietyn hetkiseen asiakastyytyväisyyden tasoon. Jos esimerkiksi turvallisuuden kanssa on ongelmia, vaikuttaa se asiakastyytyväisyyteen hyvin vahvasti negatiivisena asiana, ja siinä vaiheessa asiakasta tuskin kiinnostaa onko ruoka hyvää vai ei. Vastaavasti turvallisuudelle pakollisena vaatimuksena lienee tietty raja, jonka yli mentäessä asiakastyytyväisyys ei kasva enää niin merkittävästi. (Matzler & Hinterhuber 1998 s. 27 – 29)

## 2.2 Määritelmiä asiakastyytyväisyyden muodostumiselle

Asiakastyytyväisyydestä löytyy useita määritelmiä sekä malleja, joista useat on määriteltä tutkimuksissa jotka ovat kytköksissä palveluliiketoimintaan (Cotiu ,2013 s. 68). Syynä määritelmien ja mallien määrään voitaneen pitää ilmiön subjektiivisuutta, myydyin tuotteen/palvelun tyyppi ja luonne sekä ihmisten yksilölliset tavat kokea asioita aikaansaavat tapauskohtaisia ja yksilöllisiä asiakaskokemuksia jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen (Dubrovski 2001, Parker & Mathews 2001, Oh 1999, Cotiu 2013 s. 69 mukaan). Lisäksi suomen kielessä ei ole vakiintunutta termiä englannin kieliselle sanalle *consumer satisfaction* (vapaasti suomennettuna kuluttajatytyväisyys), palvelun/tuotteen loppukäyttäjä kun ei ole välttämättä sama kuin se asiakas, joka hankkii palvelun/tuotteen (Hom 2000 s. 102). Hankkija-asiakas voi sisältää henkilöitä, jotka eivät käytä hankittua palvelua/tuotetta, palvelun/tuotteen käyttäjien ja muiden asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeää muodostettaessa kokonaiskuvaa asiakastyytyväisyydestä.

Kirjallisuuden määritelmiin vaikuttaa olennaisesti myös erot näkemyksissä liittyen ajan varianssiin ja tyytyväisyyden, laadun sekä muiden ominaisuuksien liittymiseen toisiinsa. Varianssia esiintyy näiden tekijöiden välillä sekä siinä, miten vaikuttavat toisiinsa (Sureshchandar et. al. 2002, Anderson et. al. 2008, Day & Crask 2000, Johnston 1995, Cotiu 2013 s. 69 mukaan). Asiakastyytyväisyyden määrittävissä tekijöissä nähdään eroja ja siinä, että nähdäänkö asiakastyytyväisyys prosessina, lopputulemana arviointiprosessista vai molempina (Churchill & Surprenant 1982; Giese & Cote 2000 s. 1; Cotiu 2013 s. 69). Prosessinäkemys on Cotiun (2013 s. 27) mukaan lopputulemaa kokonaisvaltaisempi tapa lähestyä ilmiötä, sillä siihen kuuluu asiakaskokemuksen tarkastelu sen alun muodostumisesta aina lopulliseen mielipiteeseen asti.

Laajimmin käytetty ja hyödynnetty määritelmä asiakastyytyväisyydelle on luvussa 2.1.1 esitelty Oliverin (1980, Churchill & Surprenant 1982 mukaan) asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigma (Churchill & Surprenant 1982; Yi, 1990; Patterson et. al. 1996, Paina et. al. 1996, Tarn 1999, Hom 2000, Cotiu 2013 s. 71 mukaan). Kyseistä mallia on kritisoitu asiakkaan odotusten, odotuksiin vastaamisen ja asiakastyytyväisyyden toiminnan roolien suhteen (Patterson et. al. 1996 s. 4-5). Tunnistettujen heikkouksien pohjalta on luotu myös muita malleja asiakastyytyväisyydelle, joista muutamia on esitelty taulukossa 3.

**Taulukko 3: Eri määritelmiä asiakastyytyväisyyden muodostumiselle**

<b>Malli</b>	<b>Kuvaus</b>
Kolmen eri ominaisuustyyppin teoria (Kano et al. 1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan)	Asiakastyytyväisyys tuotteeseen perustuu asiakkaan pakollisiin vaatimuksiin sekä tuotteen/palvelun suorituskvyyllisiin ja ilahduttaviin ominaisuuksiin.
Pääomateoria (engl. <i>equity theory</i> )(Patterson et. al. 1996; Parker & Mathews 2001, Cotiu 2013 s. 72 mukaan)	Asiakkaat vertaamat tuotteen/palvelun hankinnasta saamiaan etuja/hyötyjä muihin asiakkaisiin, asiakkaat ovat tyytyväisiä kun he katsovat saavutettujen etujen/hyötyjen olevan oikeudenmukaisesti jakautuneita.
Havaitun suorituskvyyyn(/toiminnan) malli (engl. <i>perceived performance model</i> )(Hom, 2000 s.105)	Samankaltainen periaate kuin asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigmassa, mutta tässä mallissa asiakkaan odotukset käsitetään huomattavasti pienemmässä roolissa. Malli soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tuote/palvelu koetaan niin laadukkaaksi, että odotukset alenevat tai ne unohtuvat reaktion myötä.
Usean prosessin malli (engl. <i>Multiple process model</i> )(Hom 2000 s. 105)	Asiakastyytyväisyyden muodostumisen prosessi käsitetään moniulotteisena. Asiakkaat käyttävät useita normeja muodostaessaan tulkintansa siitä vastaako tuote/palvelu odotuksia.
Normimallit (engl. <i>Norms models</i> )(Hom 2000 s. 105)	Asiakas vertaa havaittua laatua johonkin tunnettuun tasoon laadulle.
Asiakastyytyväisyys piilevän segmentin mallin (engl. <i>Latent Segment Model</i> ) mukaan (Fonseca 2009 s. 353). Tutkimus perustuu palvelutuotantoon.	Tekninen laatu, toiminnallinen laatu ja yrityksen imago ovat indikaattoreita ja tekijöitä piilevästä ominaisuudesta, asiakkaan tyytyväisyydestä.
”Make or Break” –malli (Chrzan & Kemery 2012)	Malli jonka ajatuksena on, että toiminnallisilla ja palvelullisilla ominaisuuksilta ei ole suoraa lineaarista vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Käsitetyksenä se, että palvelulla/tuotteella on ominaisuuksia

	jotka vaikuttavat poikkeuksellisen paljon asiakastytyvyyteen, aikaansaaden joko hyväksynnän tai hylkäämisen.
Transaktiokohtainen asiakastytyvyys ja kokonaisasiakastytyvyys (Jones & Suh 2000 s. 147)	Kokonaisasiakastytyvyys on transaktiokohtaisen asiakastytyvyyksien summa. Transaktiolla viitataan yksittäiseen palvelutilanteeseen (/vast.) ja kokonaisasiakastytyvyydellä puolestaan yleiseen asiakastytyvyyteen koko organisaatiota kohtaan, joka perustuu kaikkiin palvelutilanteisiin ja kokemuksiin. Se, kumpaa käytetään (vai molempia), riippuu liiketoiminnan tarpeista.

Asiakastytyvyyden muodostumiseen liittyen on tärkeää havaita, että kirjallisuudessa ilmiön tutkiminen ja sen metodit riippuvat tutkijan/selvittäjän asiakastytyvyysfokuksesta, tutkijat käsittelevät ilmiötä odotuksien suhteen (Zeitham et. al. 1993), oston jälkeisten kokemusten suhteen (Churchill & Surprenant 1982) tai muissa ajankohdissa ostopäätöksen ja varsinaisen ostopäätöksen välissä. Lisäksi Cotiu (2013 s. 73) mainitsee, että asiakastytyvyys voi muodostua ja esiintyä ilmiönä ilman että asiakas tekee tai edes harkitsee tekevänsä hankinnan/oston, esimerkiksi markkinanäkökulmasta siten että suuret franchising-yritykset syrjäyttävät pienyrityksiä. Kyseisessä esimerkissä asiakkaan asiakastytyvyys alustetaan ennen kuin asiakas edes toimii yrityksen kanssa, asiakastytyvyys tiettyä suurta franchising yritystä kohtaan saattaa lähtökohtaisesti olla jo negatiivinen, jos kyseinen asiakas ei pidä siitä että pienyritykset syrjäytyvät suurten yritysten tullessa markkinoille.

Yhtenäistä tutkimuksille on se, että asiakastytyvyyttä ei nähdä staattisena ilmiönä, vaan alati muuttuvana ilmiönä, jonka tilaa voidaan mallintaa tiettyinä ajanhetkinä (Giese & Cote 2000 s. 12). Giese & Cote (2000 s. 10-12) kuluttajamarkkinoilla toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin kuluttaja-asiakkaiden ajatuksia asiakastytyvyydestä ilmiönä ja mitä mieltä he ovat asiakastytyvyyden mieltämisestä prosessina ja sen tutkimisesta ostoprosessin eri vaiheissa. Huomionarvoista on se, että vaikka alan kirjallisuudessa keskitytään asiakastytyvyyteen ilmiönä prosessin loppuosissa (eli käytön jälkeen tai lopputulemana) niin vain kymmenesosa kyseisen tutkimuksen vastaajista vahvisti tämän näkemyksen (Giese & Cote 2000 s. 12). Tutkimuksessa havaittiin myös, että asiakastytyvyys on pitkäaikainen ilmiö varsinaisen prosessin jälkeenkin, sen vaikutukset kuluttajien asiakkuuksissa on nähtävissä vielä vuosien päästä, ja tutkimus tuki ajatusta, että asiakastytyvyys muuttuu eri vaiheiden aikana.

### 2.3 Asiakastytyvyyden määrittävät tekijät

Tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen, on tutkittu laajalti kirjallisuudessa. Teoksia löytyy eri aikakausilta ja niiden sisällöstä löytyy sekä yhteneväisyyksiä kuin

eroavaisuuksia. Eroavaisuuksia selittävät näkökulmien erot, sillä luvussa 2.2 mainitusti asiakastyytyväisyys voidaan nähdä prosessina, lopputulemana tai niiden yhdistelmänä (Cotiu 2013, s. 73). Toinen eroavaisuuksia selittävä tekijä on se, että kirjallisuus joka pyrkii kartoittamaan asiakastyytyväisyyttä määrittäviä tekijöitä, koostuu Cotiun (2013 s.73) mukaan kahdesta kategoriasta:

1. Tutkimuksista jotka keskittyvät yhteyksien havaitsemiseen, erojen havaitsemiseen tai jotka ovat holistisia malleja asiakastyytyväisyydestä, koetusta arvosta ja havaitusta laadusta (kuten Hom 2000 tutkimus).
2. Tutkimuksista, jotka pyrkivät erottelamaan ja määrittelemään empiirisistä kuluttaja- ja asiakastutkimuksista ne tekijät, jotka määrittävät asiakastyytyväisyyden tapauskohtaisesti (kuten Churchill & Surprenant 1982 tai Ndubisi & Wah 2005 tutkimus). Kuluttaja- ja asiakastutkimuksen ohella nämä tutkimukset hyödyntävät erilaisia asiakkaan määrittelyitä tai toimialakohtaisia erikoisuuksia.

Luvussa 2 aiemmin mainitun mukaisesti asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat asiakkaan odotukset, havaittu laatu ja odotuksien täyttyminen. Ne tekijät, joista esimerkiksi asiakkaan odotukset muodostuvat, ovat subjektiivisia ja tapaus- tai toimialakohtaisia, tuotteen tyyppin näytellessä isoa roolia (Churchill & Surprenant 1982 s. 502 – 503; Patterson et. al. 1996; Giese & Cote 2000 s. 2; Cotiu 2013 s. 74 – 75; Mouwen 2015 s. 1 - 3). Jotkin tutkimuksista (kuten Patterson et. al. 1996; Mouwen 2015) ovat kartoittaneet asiakastyytyväisyyden määrittäviä tekijöitä toimialakohtaisesti.

Tähän asti tässä tutkimuksessa on puhuttu pitkälti myytävän palvelun/tuotteen vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen, eikä ole huomioitu tämän lisäksi muita vaikuttavia tekijöitä. Laukkanen (2004) erittelee luontokalvoissaan, että tuotteen laadullisten ominaisuuksien lisäksi myös yrityksen toiminta vaikuttaa yleisesti asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen osto-, tuotanto-, varastointi- ja myyntitoimet voivat vaikuttaa ainakin epäsuorasti asiakastyytyväisyyteen, esimerkiksi toimitusaikojen muodossa. Humphreys & Williams (1996 s. 52) havaitsevat tutkimuksessaan, että kokonaisasiakastyytyväisyydellä ja henkilöiden välisten prosessien ominaisuuksilla on yhteys. Toisin sanoen henkilöiden väliset prosessit, tarkoittaen esimerkiksi ostotilannetta, voidaan katsoa erääksi asiakastyytyväisyyden tekijäksi vähintäänkin tapauskohtaisesti. Rauyruen & Miller (2007 s. 28) puolestaan toteavat yritysmarkkinakenttää tutkivan tutkimuksensa yhtenä lopputulemana, että yritysten tulisi panostaa loistavan asiakaspalvelun kehittämiseen asiakastyytyväisyyden parantamiseksi, kyseinen tutkimus tosin kohdistui kuriiripalveluun, jonka havaittuun laatuun nämä ominaisuudet vaikuttavat ilmeisen paljon.

Giese & Cole (2000 s. 2) ilmaisevat tutkimuksessaan asiakastyytyväisyystutkimusten vertailukelpoisuuden ongelman. Empiiriset tulokset eri organisaatioissa ja eri aloilla johtuvat käytössä olevien asiakastyytyväisyyden käsitteiden eroista ja siitä, miten asiakastyytyväisyys operationalisoidaan eri tapauksissa. Vertailukelpoisuus kärsii vähintäänkin toi-



mialojen välillä, jos käytössä on erilainen määritelmä asiakastyytyväisyydelle ja sen operationalisointi toteutetaan eri lailla. Täten asiakastyytyväisyyden käsittäminen on tapaus- tai toimialakohtaista, geneerisen standardin puuttuessa. Tutkimuksensa lopputuloksena (Giese & Cote 2000, s. 15) he tuottavat viitekehys ehdotuksen, jolla asiakastyytyväisyyden määritelmän luonti eri konteksteissa olisi mahdollista. Jotta asiakastyytyväisyyden voi määrittellä eri konteksteissa (eli esimerkiksi eri toimintaympäristöissä) tulee määrittelijöiden sekä tunnistaa ne kysymykset joihin he haluavat vastauksen, että hankkia perustietoa toiminnoista ja asiakkaista. Tarkemmin ottaen asiakastyytyväisyyden määrittely voidaan jakaa kolmeen komponenttiin (Giese & Cote 2000 s. 15 -16):

1. *Asiakastyytyväisyyden fokus.* Täytyy päättää kuinka yksityiskohtaisesti asiakastyytyväisyys määritellään. Esimerkiksi onko tyytyväisyys tuotteeseen riittävästi määriteltä (kuten tietty ajoneuvo), halutaanko määrittellä lisäksi tarkemmin tarkasteltavia ominaisuuksia (kuten paljonko kilometrimittarissa on lukema ensimmäisen ongelman kohtaamisen aikaan) vai tarkastellaanko tiettyjä saavutettavia hyötyjä (kuten ajoneuvolla on hauskaa ajaa). Täten ilmiön tutkijan on mahdollista segmentoida asiakkaitaan heidän tarpeidensa ja mieltymystensä mukaan, tarjoten mahdollisuuden kohdentaa asiakastyytyväisyyden mittauksen tarkemmin.
2. *Ajoitus.* Ajoitukseen liittyy kaksi tärkeää arviointikohdetta: määrätietoisuus (engl. *determination*) ja kesto. Määrätietoisuudella tarkoitetaan tarvetta tunnistaa se osa hankinta- tai käyttöprosessia, joka on kriittisin tutkitun vaikutuksen kannalta. Esimerkiksi jos tuotteen valmistaja on kiinnostunut uudelleenostojen lisäämisestä, ei liene viisainta tutkia tuotteen käytön loppuvaiheen asiakastyytyväisyyttä. Mikäli taas halutaan tutkia esimerkiksi takuuohjelman kehittämistä, lienee viisasta tarkastella käyttövaiheen, ja varsinkin käyttövaiheen alun, asiakastyytyväisyyttä. Kestolla puolestaan tarkoitetaan asiakastyytyväisyyden ”haihtuvuutta” (engl. *fleeing*), millä viitataan siihen missä kohdin asiakastyytyväisyyttä on järkevintä mitata, eli ajanhetkeä jolloin asiakaskokemus on parhaiten muistissa asiakkaalla.
3. *Asiakastyytyväisyyden vasteet/selitteet.* Viimeisenä vaiheena on tunnistaa oikeat vasteet ja selitteet asiakastyytyväisyydelle. On tunnistettava asiakkaan tavat signaloita tietynlaisia tuntemuksiaan ja luotava niille selitteet, jotka osuvasti kuvaavat asiakkaan kokemusta.

Taulukkoon 4 on kerätty tutkimuksia, joissa on pyritty tunnistamaan asiakastyytyväisyyden tekijöitä eri aloilla. Nämä tekijät on selvitetty asiakastyytyväisyyden fokukseksi kyseessä olevan tutkimuksen ohessa. Taulukon 4 on tarkoitus korostaa eri alojen eroja asiakastyytyväisyyden määrittämisessä ja havainnollistaa tarvetta tutkia ja määrittää asiakastyytyväisyyden käsite tapauskohtaisesti.

**Taulukko 4: Esimerkkejä asiakastyytyväisyyden tekijöistä eri aloilla**

Lähde	Lähestymistapa ja teollisuuden ala	Asiakastyytyväisyyden fokus/tekijät	Huomioita
Martensen et al. (2000 s. 547 – 548, 552)	ECSI lähestymistapa (mukailee asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigmaa), eri alojen vertailu.  8 eri teollisuuden alaa: kiinteät laajakaistat, mobiiliverkot, Internet, kaapeli-tv, virvokejuomat, pikaruokaravintolat, pankit, supermarketit	Asiakkaan odotukset, imago, tuotteen laatu ja palvelun laatu	Imago merkittävin asiakastyytyväisyyden tekijä (pl. Internet, kaapelitv, virvokejuomat ja pikaruokaravintolat, joissa tuotteen laatu). Asiakkaan odotuksilla vähän, jos ollelankaan vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen ja –uskollisuuteen. Vankkaperusteilla ja vahvasti kilpailullisilla aloilla korkeampi asiakastyytyväisyys.
Martensen et al. (2000 s. 549 - 550)	ECSI lähestymistapa, yksittäisen alan tarkempi tarkastelu.  Mobiiliverkot	Alun perin hinta, myöhemmin tuotteen edut, viestintä	Toiselle alan toimijalle tärkeimpänä tuotteen laatu (avaintekijänä tuotteen edut), toiselle imago (avaintekijänä viestintä).
Martensen et al. (2000 s. 550 - 551)	ECSI lähestymistapa, yksittäisen alan tarkempi tarkastelu.  Pankkiala (pk ja suuret).	Imago, palveluiden ja tuotteiden laatu.	Pienillä yrityksillä huomattavasti korkeampi CSI. Keskikokoisilla yrityksillä imago ylivoimaisesti tärkein. Jos tarkastellaan asiakassuhteen pidentämistä, imago

			nousee myös muilla kokoluokilla tärkeim- mäksi. Tuotteen laadun vaikutus vähäinen (helposti omaksuttavissa kilpailijoiden toi- mesta).
Martensen et. al. (2000 s. 551 - 552)	ECSI lähestymistapa, yksittäisen alan tarkempi tarkastelu.  Virvokejuomat (neljä kategoriaa: suuret brän- dit, paikalliset, halvat ja muut)	Imago, tuotteen laatu	Imago paikallisille yrityksille ylivoimai- sesti tärkein, suurille brändeille (ja jossain määrin halpamerkeille) tuotteen laatu.
Vredenburg & Wee (1986, Cotiu 2013 s. 75 mukaan)	Asiakastyytyväisyyteen voi vaikuttaa eri tyyp- piset tekijät, ei voida olettaa että samat tekijät vaikuttavat eri tuotteisiin.  Autoteollisuus	Takuuhuoltojen määrä (palve- lun/tuotteen laatu), hinta, yle- nen uskomus markkinoista (imago)	Monet tekijät liittyvät autokauppiaaseen (siis jälleenmyyjään, eivät valmistajaan). Asiakkaan odotukset palvelun laadusta kor- keammat kuin mitä havaittu laatu.
Ndubisi & Wah (2005, Cotiu 2013 s. 75 mukaan)	Tutkivat asiakassuhdemarkkinointia suhteessa asiakastyytyväisyyteen.  Pankkiala	Luottamus, kyvykkyys, sitoutu- minen, viestintä, ongelmanrat- kaisukyky, suhteen laadukkuus	Eroja tekijöiden merkityksessä asiakastyy- tyväisyyden noustessa korkeammaksi.
Churchill & Suprenant (1982)	Asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigma.  Kasvituote ja mediasoitintuote	Odotukset, odotuksiin vastaa- minen, havaittu laatu	Tuotteiden välillä selviä eroja. Kasviin vai- kuttivat kaikki kolme tekijää, mediasoitin- meen vain havaittu laatu.

Taulukkoon 4 voitaisiin sisällyttää vielä muitakin case-tutkimuksia (esimerkiksi Cotiu 2013 s. 75), mutta sitä ei koeta tarpeelliseksi. Yksi tärkeä havainto taulukosta 4 liittyy imagoon, sen vaikutukset asiakastytyväisyyteen on havaittu useassa case-tutkimuksessa, joten imagon vaikutusten tarkastelu lienee yksi olennaisista asiakastytyväisyyden tekijöistä. Ainakin Rauyruen & Miller (2007 s. 28) toteavat tutkimuksessaan asiakastytyväisyyden kannalta imagon olevan merkittävä tekijä, kun tarkastellaan WOM-markkinointia (Word of Mouth, ”puskaradio”) asiakkaiden kesken. Yleisesti ottaen taulukon 4 havainnot konkretisoivat teoksien eroavaisuutta, jotka johtuvat asiakastytyväisyyden fokuksen eroista ja toimialasta (Parker & Mathews 2001 s. 42). Myös esimerkiksi fyysisen tuotteen laadulliset tekijät vaihtelevat tapauskohtaisesti, esimerkiksi työkalun hankkivalle asiakkaalle tuotteen kestävyys ja luotettavuus lienevät korkeamman prioriteetin asioita, kuin esimerkiksi tuotteen ulkonäkö mikä taas saatetaan kokea tärkeäksi esimerkiksi auton hankinnassa (Stone-Romero et al. 1997 s. 89). Nämä perustelevat tarvetta määrittää asiakastytyväisyyden tekijät tapauskohtaisesti. Giese & Cote (2000 s. 17 – 18) mainitsevat tutkimuksensa päätteeksi, että on luotava yhteisymmärryksessä käsitys asiakastytyväisyydestä tapauskohtaisesti, universaaleja määritelmiä ei kyetä soveltamaan tapauskohtaisesti, jos niitä on edes olemassa. Tälle he listaavat kaksi merkittävää syytä:

1. Ilmiötä ei voida mitata ellei ymmärretä ja huomioida ilmiön kenttää (Bollen 1989, Churchill 1979, Giese & Cote 2000 s. 17 mukaan) ja
2. Empiirisiä tutkimuksia ei voida verrata keskenään, ellei käytetä samaa määritelmää ja operationalisointia.

Johnson & Fornell (1991 s. 271 – 272) vahvistavat vaikeuden muodostaa yleistä määritelmää sekä vertailun hankaluuden eri tuotteiden ja markkinoiden välillä. Toisaalta vaikka kahden eri palvelun/tuotteen asiakastytyväisyyden vertailu on hankalaa, voidaan se heidän mukaansa toteuttaa jollain abstraktiotasolla. Mitä samankaltaisemmat tuotteet ovat, sitä konkreettisemmat vertailuominaisuudet voidaan ottaa käyttöön. Korkeimmalla abstraktiotasolla, eli jos verrattavat tuotteet/palvelut ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, vertailu onnistuu käyttäen asiakkaan kokemia tunteita (tuntee hauskaksi/käytännölliseksi, mielihyvää/kipua ja niin edelleen). Johnson & Fornell (1991 s. 272) tarkentavat, että eri palveluiden/tuotteiden asiakastytyväisyyden vertailu voidaan toteuttaa vain teoreettisella tasolla vertailun abstraktiotason kasvaessa.

## 2.4 Asiakastytyväisyyden tekijöiden priorisointi

Eräs mielenkiintoinen näkökulma asiakastytyväisyyden tekijöiden määrytymiseen on niiden priorisointi. Useat tutkimukset eivät ota kantaa että millä asteella mitkäkin asiakastytyväisyyden tekijät vaikuttavat kokonaisasiakastytyväisyyteen, asiakastytyväisyys nähdään siihen vaikuttavien tekijöiden aritmeettisena summuna. Pizam & Ekkus (1999 s. 331) sekä Chrzan & Kemery (2012 s. 164) havaitsevat tutkimuksissaan asiakastytyväisyydellä olevan mahdollisesti yhteys korvaaviin (engl. *compensatory*) malleihin. Tällöin oletetaan, että asiakkaat tekevät valintaa (engl. *trade-off*) eri tekijöiden välillä,

tarkoittaen sitä että onnistuminen tärkeimmäksi koetussa tekijässä voi aikaansaada korkean asiakastyytyväisyyden, vaikka vähemmän tärkeitä tekijöitä laiminlyötäisiinkin. Pizam & Ekkus (1999 s. 331) käyttävät hotelliyötä esimerkkinä tästä ilmiöstä, vaikka huone olisi pieni ja epämukava niin kokonaisasiakastyytyväisyys saattaa olla korkea, mikäli hotellin tarjoamat palvelut olivat korkealla tasolla. Esimerkissä hotellihuoneen ominaisuudet korvautuivat hotellin tarjoamilla palveluilla asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Chrzaon & Kemery (2012 s. 164) mainitsevat, että myös ei-korvattavissa olevien asioiden mallit voivat päteä asiakastyytyväisyyteen. Tällöin katastrofaalisen huono laatu vähemmän merkittävässä asiassa ei korvaudu enää korkealla laadulla tärkeämmässä tekijässä. Edellisessä esimerkissä tämä voisi tarkoittaa sitä, että hotellin palveluiden korkea taso ei pysty enää korvaamaan huoneen laadun merkitystä, mikäli huoneesta löytyisikin torakoita. Sekä Pizam & Ekkus (1999) että Chrzan & Kemery (2012) havainnot vaikuttavat vahvasti tukevan Jones & Suh (2000) teoriaa transaktiokohtaisten asiakastyytyväisyyksien vaikutuksista kokonaisasiakastyytyväisyyteen ja toisaalta myös Kano et al (1984, Matlzer & Hinterhuber 1998 mukaan) malliin, jossa asiakastyytyväisyyden tekijät on jaoteltu kolmeen eri tyyppiin.

Yuksel & Rimmington (1998 s. 64) ilmaisevat tutkimuksessaan, että useat tutkijat ovat myös priorisoineet tekijöiden tärkeyttä tutkimuksissaan. Kirjallisuudessa esiintyy kahdenlaisia tapoja prioriteettien määrittämiseksi, tekijän prioriteetti voidaan määritellä joko suoraan kyselemällä asiakkailta itseltään tai epäsuoralla päättelyllä tilastollisen analytiikan avulla. (Yuksel & Rimmington 1998 s. 64; Gustafsson & Johnson 2004 s. 126).

### **2.4.1 Suoraan asiakkaalta kysymällä**

Suoran kyselyn tapauksessa tarvitaan asiakkaita vastaajiksi yksinkertaiseen kyselyyn, asiakkaita pyydetään jakamaan esimerkiksi 100 pistettä esivalituille asiakastyytyväisyyden tekijöille (/dimensioille) mielivaltaisella tavalla, kuitenkin siten että kaikki pisteet tulee käyttää ja mitä enemmän pisteitä jakaa yhdelle tekijälle niin sen tärkeämmäksi se koetaan kyseisen asiakkaan toimesta. Toinen tapa kysellä asiakkailta suoraan, on ollut tiettyyn tekijään liittyvien kysymysten vastausten kertominen tärkeyskertomella. Tärkeyskerroin määritellään kysymyksen yhteydessä, asiakas arvioi tekijän (joka voi siis koostua useammasta kysymyksestä) tärkeyden numeerisella arvolla. Yuksel & Rimmington (1998 s. 64) kritisoivat tutkimuksessaan etenkin suoran kyselyn luotettavuutta ja toteavat, että tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, tuleeko asiakastyytyväisyyden tekijöiden prioriteettiin ottaa kantaa. Gustafsson & Johnson (2004 s. 130) mainitsevat, että asiakkaan itsensä määrittämä tärkeyskerroin (pisteiden jakamisen sijaan) on havaittu paremmaksi ja yleisemmäksi tavaksi kysellä suoraan tärkeyttä asiakkaalta, koska asiakkaat pitävät enemmän kyseisestä tavasta ja tärkeyskerroimet tuottavat vakaampia painoarvoja.

## 2.4.2 Epäsuoran päättelyn keinot

Gustafsson & Johnson (2004 s. 126 – 127) mainitsevat epäsuoran päättelyn keinoiksi usealla regressiolla toteutetun analyysin (engl. *Multiple Regression*), normalisoidun parittaisen arvioinnin (engl. *Normalized Pairwise Estimation*), osittaisen pienimmän neliön keinon (engl. *Partial Least Squares*) sekä heijastavana (engl. *reflective*) että formatiivisena (engl. *formative*) ja pääkomponenttien regressio (engl. *Principal Components Regression*). Näiden lisäksi Griffin & Hauser (1993, Matzler et al. 2003 s. 117 mukaan) esittivät aikaisemmin toteuttamassaan tutkimuksessaan asiakastytyväisyyden tekijöiden priorisointiin soveltuviksi tilastollisiksi menetelmiksi vakiosumman menetelmän (engl. *constant-sum scale*) ja ankkuroidun menetelmän (engl. *anchored scale*).

Gustafsson & Johnson (2004, s. 130 – 138) vertailivat tutkimuksessaan usean edellä esitellyn epäsuoran päättelykeinoon hyvyttä asiakastytyväisyyden tekijöiden priorisoinnille. Tekemänsä vertailun perusteella Gustafsson & Johnson (2004 s. 137) totesivat, että yksikään menetelmä ei ole selvästi parempi kuin toinen, kaikissa on hyvät ja huonot puolensa. Heidän mukaansa esimerkiksi normalisoitu parittainen regressio on huonoin tunnistamaan tärkeimpiä tekijöitä, pienimmän neliön keinot ja pääkomponenttien regressio tuottavat taas paremmat arviot. Loppuyhteenvedon he ehdottavat, että priorisointimenetelmän tulee riippua tutkijan ja kohdeyrityksen tarkoituksesta. Jos tarkoituksena on tutkia asiakastytyväisyyden vaihtelun syitä sekä tuottaa tekijöiden prioriteettijärjestys, niin normalisoitu parittainen regressio on soveltuvin metodi. Jos taas halutaan havaita sellaiset asiakastytyväisyyden tekijät, joita saadaan parhaiten analysoidua, niin osittaisen pienimmän neliön keino reflektiivisenä on paras ratkaisu. Griffin & Hauser (1993, Matzler et al. 2003 s. 117 mukaan) vertailivat suoran päättelyn keinoja valitsemiinsa tilastollisiin menetelmiin, ja totesivat että menetelmien välillä ei ole merkittäviä eroja soveltuvuudessa.

Matzler et al. (2004 s. 271) esittelevät tutkimuksessaan IPA-analyysin (engl. *importance-performance analysis*), jota on edellä mainittujen menetelmien tapaan käytetty useissa tapauksissa asiakastytyväisyyden tekijöiden priorisointiin. Kyseinen menetelmä ei ole tilastollinen analysointimenetelmä, vaan analyysimalli jossa arvioidaan laadun tekijöitä suhteessa kahteen dimensioon: suorituskyvyn (eli tässä tyytyväisyyden) tasoon sekä tärkeyteen asiakkaalle. Analysointiprosessissa hyödynnetään Yuksel & Rimmington (1998) mukaan suoran kyselyn tapaan asiakkaiden omia mielipiteitä tekijöiden tärkeydestä. Tekijät jaotellaan neljään kvadranttiin tärkeyden mukana, tekijöihin joita ei tarvitse tarkastella, tekijöihin joihin on panostettu liikaa, tekijöihin joissa kannattaa säilyttää olemassa oleva tyytyväisyystaso ja tekijöihin jotka ovat tärkeimpiä kehityskohteita tulevaisuudessa. Matzler et al. (2004) totesivat IPA-mallin olevan soveltuvuudeltaan huono tekijöiden priorisoinnissa, jos taustaolettamuksena on tekijöiden jaottelu Kano et al. (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan) mukaisiin kategorioihin, sillä kyseinen jaottelu kumoaa IPA-mallin perusolettamukset. Tutkimuksessaan he esittelevät kuitenkin muokatun IPA-mallin, joka huomioi myös Kano et al. (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan) mallin asettamat rajoitteet.

Kaikki edellä esitetyt tilastolliset menetelmät ovat asiakastyytyväisyyden tekijöiden priorisoinnissa käytössä olevia tai käytössä olleita menetelmiä, jotka ovat muihinkin aineetomiin ilmiöihin sovellettavissa olevia, laajasti tunnettuja tilastollisia menetelmiä. Menetelmien yksityiskohtaisen toiminnan kuvaaminen koettiin tämän tutkimuksen kannalta turhaksi, sillä niiden käyttö vaatii olemassa olevia mittaustuloksia. Menetelmät soveltuvat muutenkin parhaiten tilanteisiin, jossa mittaustuloksia on hyvin paljon.

### 3. AINEETTOMAN ILMIÖN MITTAAMINEN YLEISESTI

Tämä luku pohjustaa asiakastytyväisyyden mittaamista, käsitellen mittaamista korkeammalla tasolla. Asiakastytyväisyys on ilmiönä aineeton, joten aineettoman mittaamisen teorit ja havainnot pätevät myös asiakastytyväisyyteen. Luvussa käsitellään mittaamista mittareiden näkökulmasta, eli pohditaan niitten suunnittelua, määrittelyä, käyttöönottoa ja käyttöä. Luku pyrkii omalta osaltaan vastaamaan kysymykseen ”*Miten asiakastytyväisyyttä voidaan mitata?*”.

Tässä tutkimuksessa mittaaminen käsitetään laajasti kaikeksi toiminnaksi, jolla hankitaan tietoa valitusta liiketoiminnan tekijästä. Mittaamisella ei tarkoiteta pelkästään tiedon tuottamista, se on myös keskeinen johtamisen apuväline (Lönnqvist et al. 2010 s. 117). Joissain tapauksissa (esimerkiksi asiakastytyväisyyden yhteydessä) saatetaan puhua arvioinnista. Arviointityökalu on luonteeltaan vähäpätöisempi kuin mittari, joten asiakastytyväisyyden mittaamisen yhteydessä ei kannata puhua arvioinnista (Lönnqvist et al. 2010 s. 118).

Mittarilla tarkoitetaan tiettyä tunnuslukua tai tiedon lähdettä, jota käytetään kuvaamaan ilmiön tilaa. Mitattava ilmiö on puolestaan kiinnostuksen kohteena oleva asia, jonka tilaa halutaan tutkia, esimerkiksi asiakastytyväisyys tai kannattavuus. Mittarit voivat olla suoria ja välillisiä (Liebowitz & Suen 2000 s. 54). Suorissa mittareissa mitataan suoraan tarkasteltavaa ilmiötä, esimerkiksi asiakastytyväisyyttä asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Toisaalta esimerkiksi lisääntynyt reklamaatioiden määrä voi indikoida välillisesti asiakastytyväisyyden laskua. Huomionarvoista välillisissä mittareissa on, että niiden tuloksiin saattaa vaikuttaa olennaisesti myös muut tekijät, kuin tutkittava ilmiö. Mittarit voidaan jaotella lisäksi subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. Subjektiivisten mittarien käsittelemä tieto perustuu mielipiteisiin ja arviointeihin (kuten asiakastytyväisyyskysely), objektiiviset mittarit puolestaan faktoihin (yleensä kvantitatiiviseen tietoon, kuten reklamaatioiden lukumäärään). Objektiivisiä mittareita on yleisesti arvostettu enemmän, sillä ne ovat vähemmän tulkinnanvaraisia ja niiden tiedon tyyppi ja laatu eivät ole yhtä tapauskohtaista, kuin subjektiivisten mittarien tapauksessa. Subjektiivisissa mittareissa haasteena on yksiselitteisyys ja tulosten tulkinta. Molemmilla tavoilla on kuitenkin omat puolensa, esimerkiksi objektiivisilla mittareilla ei kyetä tuottamaan yhtä hyvin tietoa moniulotteisista ja komplekseista ilmiöistä, kuin subjektiivisilla mittareilla. Termillä mittaristo viitataan mittarien kokoelmaan, usein miten termiä käytetään kuvaamaan usean seurattavan menestystekijän tilaa eri mittarein. Termiä mittaristo ei siis yleisesti käytetä, kun puhutaan useista mittareista, joilla mitataan yhtä ilmiötä kuten asiakastytyväisyyttä (Lönnqvist et al. 2010 s. 118–120).



### 3.1 Mittaamisen tavoitteet

Aineeton pääoma (esimerkiksi asiakastyytyväisyys) on ilmiönä nimensä mukaisesti aineeton eli ei-fyysinen, vaikeasti havaittavissa oleva, tapauskohtainen ja muuttuva asia, jolla luodaan yritykselle arvoa (Lönnqvist et al. 2010 s. 96). Asiakastyytyväisyys on osa aineetonta pääomaa, tarkemmin ottaen asiakastyytyväisyys kuuluu organisaation suhdet pääomaan.

Aineettoman pääoman (tässä asiakastyytyväisyyden) johtamisella tarkoitetaan pääoman eri tekijöiden tunnistamista, mittaamista, arvostamista, hallintaa, kehitystä, hankintaa ja raportointia. Vaikka aineettoman pääoman johtaminen on havaittu tarpeelliseksi, on harvoissa organisaatioissa käytössä vakiintuneet ja tarkoituksenmukaiset toimintatavat sen toteuttamiseen. Aineettomuudesta johtuen johtaminen on haastavaa. Yleensä aineettoman pääoman johtaminen voidaan toteuttaa strategisesti (kokonaisvaltaisesti, kattamalla eri osa-alueet) tai se voi koostua pienemmistä osista, jotka toteutetaan operatiivisella tasolla, kuten esimerkiksi asiakassuhteiden parantaminen asiakastyytyväisyyden mittaamisen avulla. Kumpaakin johtamistapaa varten on kehitetty omia mallejaan. (Lönnqvist et al. 2010 s. 101-103)

Jos organisaatio aikoo mitata aineetonta pääomaansa, tulee sillä olla tarkoitus. Usein tarkoituksena on sisäisen hallinnan tehostaminen, strateginen kehittyminen tai tulevaisuuden tuottavuuden arviointi (Hunter et al. 2005 s. 7 – 8). Adriessen (2004 s. 232) puolestaan esittää 7 organisaation sisäistä syytä mittaamiselle:

1. Sitä mitä mitataan voidaan myös johtaa.
2. Aineettomien resurssien hallinnan tehostaminen.
3. Resurssipohjaisten strategioiden luonti.
4. Toimintojen vaikutusten seuranta.
5. Liiketoimintastrategian kääntäminen konkreettiseksi toiminnaksi.
6. Vaihtoehtojen vertailu, päätöksenteon tuki.
7. Yrityksen johtamisen kokonaisvaltaistaminen.

Hunter et al. (2005 s. 8) esittelevät lisäksi organisaation ulkoisia syitä mittaamiselle. Näitä ovat muun muassa inhimillisen pääoman tärkeyden korostaminen, uusien työntekijöiden houkuttelu ja organisaation innovaatiokyvyn todistaminen. Tutkimuksessaan he linjaavat, että aineettoman pääoman mittaamisella tavoitellaan organisaation suorituskyvyn kasvattamista seuraavien hyötyjen kautta:

- Toiminnan tehokkuuden maksimointi arvonluonnin kustannustehokkuuden kautta,
- Sidosryhmäsuhteiden (kuten asiakkaat ja toimittajat) vahvistaminen ja/tai
- Omistajien ja lainantajien pääoman tuoton maksimointi.

Edellä mainituista, aineettoman pääoman mittaamisen tavoitteista, on mahdollista johtaa matalan tason käyttötarkoituksia erilaisille mittareille, kuten asiakastyytyväisyyden mittareille. Korkean tason tavoitteiden määrittely on tarpeellista, jotta voidaan asettaa rajoitteet ja reunaehdot matalan tason tavoitteille.

## 3.2 Mittaamisen vaiheet

Aineettoman ilmiön mittaamiseen liittyy kolme päävaihetta (Lönnqvist et al. 2010 s. 120 - 123). Nämä vaiheet ovat:

1. Suunnittelu
2. Mittareiden käyttöönotto
3. Mittarien käyttö osana johtamisjärjestelmää

Jääskeläinen et al. (2013 s. 25) puolestaan esittelevät tutkimuksessaan mittausjärjestelmän kehitysprosessia ja heidän esimerkkitoteutuksessaan Lönnqvist et al. (2010 s. 120 - 123) vaiheista kolmas on pudotettu pois, ja kahta ensimmäistä tarkennettu seuraavalla tavalla:

1. Suunnittelu
  - a. Mittausprojektin käynnistäminen.
  - b. Mitattavien menestystekijöiden valinta.
  - c. Mittarien määrittely.
2. Mittarien käyttöönotto
  - a. Mittariston käyttöönotto ja arviointi.
  - b. Mittariston käyttö osana johtamista.

Kuten Jääskeläinen et al. (2013 s. 25) mallista havaitaan, kuuluu mittarien käyttö käyttöönoton alle, toisin kuin Lönnqvist et al. (2010 s. 120 – 123) mallissa.

Tässä alaluvussa paneudutaan tarkemmin näihin vaiheisiin ja siihen, miten onnistuneesti kyetään käyttämään aineettoman ilmiön (tässä työssä asiakastyytyväisyyden) mittaria tai mittareita. Edellä esiteltyjä malleja on tässä työssä sovellettu siten että niistä on muodostettu neljä pääkohtaa:

1. Suunnittelu,
2. Mittareiden määrittely,
3. Mittarien käyttöönotto ja
4. Mittarien käyttö osana johtamista.

### 3.2.1 Suunnittelu

Mittarien suunnittelu lähtee liikkeelle mittaustarpeen tunnistamisesta. Havaitun tarpeen mukaisesti tulee suunniteltavalle mittausjärjestelmälle määritellä tarkoitus (Jääskeläinen

et al. 2013 s. 26). Esimerkiksi syytä palvelun/tuotteen kysynnän laskuun voidaan pyrkiä etsimään asiakastyytyväisyyden mittaamisen kehittämisellä, sekä muilla mittareilla.

Mittaamistarkoitusten ja -tavoitteiden muodostaminen tapahtuu toiminnan keskeisten elementtien kautta (Jääskeläinen et al. 2013 s. 26). Elementtien kautta voidaan tunnistaa mihin mittaamisen pitäisi keskittyä eli mitataanko esimerkiksi palveluprosessia, (lähtö-/loppu-)tilannetta asiakkaan näkökulmasta tai palvelun/tuotteen tarvetta suhteessa olemassa olevaan tarjontaan. Näiden asioiden päättämällä tarkentuvat mittausmalli, mitattavat asiat sekä mittarien valinta. (Lönqvist et al. 2010 s. 121 – 122)

Ennen yksityiskohtaisempaa, mitattavien ilmiöiden määrittelyä, tulee suunnittelussa lähteä liikkeelle korkealta tasolta. Ensiksi tulee määrittää yritykselle tärkeät menestystekijät. Huomionarvoista menestystekijöiden määrittelyssä on se, että asiakkaan näkökulma kannattaa tuoda mukaan, sillä yritys ei itse näe sitä, miten asiakas kokee ja näkee yrityksen menestystekijät. Menestystekijöitä voidaan määrittää esimerkiksi strategiakartta –työkalun avulla tai etsimällä niitä kysymällä kysymyksiä kuten: ”mikä on toiminnan missio?”, ”mitkä ovat keskeiset sidosryhmät?” tai ”mitä haasteita ja riskejä toimintaan liittyy?”. Erilaisissa toimintaympäristöissä menestystekijät ovat erilaisia, mutta perinteisillä toimialoilla (missä palvelut/tuotteet) ovat vakiintuneita, kannattaa keskeisimmiksi menestystekijöiksi ja täten seurattaviksi pääkohteiksi valita palvelun/tuotteen tehokkuus ja vaikutukset. (Jääskeläinen et al. 2013 s. 29 – 30)

Joissain tapauksissa mittaamisen kehittämisen voi käynnistää tyytymättömyys mittaamisen nykyiseen tilaan tai se, että mittaamisen nykytasoa ei nähdä selvästi. Tällöin kehittäminen voidaan käynnistää tilakartoituksella. Kartoituksessa usein miten keskustellaan mittaamisen kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kanssa, tai suoritetaan kysely koko henkilöstölle. Tilakartoituksessa selvitetään millaista mittaustietoa on käytössä ja mihin asioihin se liittyy sekä millaisia puutteita nykymittaustiedoissa on ja mihin osa-alueisiin liittyvät suurimmat mittauksen kehittämistarpeet. Lisäksi pyritään tunnistamaan erilaisia tietotarpeita mittaukselle ja tarkastelemaan millaisia suorituskyvyn johtamistapoja (esimerkiksi tasapainotettu tulokortti) on käytössä. (Jääskeläinen et al. 2013 s. 27 – 28)

Kartoitukseen liittyy olennaisesti organisaation mahdollisesti entuudestaan olevat erilaiset mittarit, joita on luotu organisaation elinkaaren eri vaiheissa. Riskinä entisissä (ja mahdollisesti myös tulevaisuudessa) mittareissa ja niistä muodostuvista kokonaisuuksissa on se, että niitä välttämättä ole koskaan tarkasteltu kriittisesti. Toisin sanoen käytössä saattaa olla mittareita, joiden tuloksia ei hyödynnetä tai mittareita, joilla mitataan samoja asioita samasta ilmiöstä, mutta vain eri tavoilla, siten että syntyvät tiedot ovat keskenään redundantteja. Mitattavien asioiden priorisointi on erityisen tärkeää, kaikkia ei voida sisällyttää yhden tai muutaman mittarin piiriin. Alemman prioriteetin tietoa voidaan tarvittaessa kerätä muilla johdon työkaluilla varsinaisten mittarien lisäksi. (Lönqvist et al. 2010 s. 121 – 122)

Huomionarvoista on se, että mitä kokonaisvaltaisemman suorituskymittariston (ts. mitä useampia eri asioita mitataan) suunnittelusta on kyse, sitä epätodennäköisempää on että se onnistuu yhdeltä ihmiseltä. Mittareiden suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan eri alojen asiantuntijoita. Eri asiantuntijoilta eri puolilta (esimerkiksi tietohallinnan asiantuntija tai tuotesuunnittelija) on erilaisia tulkintoja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat suorituskyyneen ja sitä kautta siihen, mitä tekijöitä kannattaa huomioida mittauksessa.

### 3.2.2 Mittareiden määrittely

Kehittämistavoitteen ja menestystekijöiden valitsemisen sekä tilakartoituksen jälkeen aloitetaan mittareiden määrittely. Yleisesti valintaprosessi käynnistyy mahdollisten nykyisten mittareiden arvioinnista, kartoitetaan etenkin niiden kehityskohteet ja pohditaan uusia ominaisuuksia, joita haluttaisiin käyttää (Lönnqvist et al. 2010 s. 121). Lähtökohdina suunnittelulle ovat siis mittaamisen tarpeet ja käyttötarkoitukset. Mittaamisen peruskäyttötarkoituksena on tuottaa informaatiota jostakin asiasta. Mittareita määriteltäessä kannattaa painottaa yksinkertaisuutta ja selkeyttä, jotta mittauksia suorittava ja täten mittareita käyttävä henkilöstö ymmärtää mittareiden logiikan. (Jääskeläinen et al. 2013 s. 31)

Mahdollisia kehitystavoitteita ja käyttötarkoituksia joita mittauksella tavoitellaan ovat esimerkiksi (Lönnqvist et al. 2010 s. 124):

- Mittaaminen ohjauksen välineenä. Mittaamalla tiettyä kohdetta ohjataan henkilöstön huomio kyseiseen asiaan.
- Mittaaminen oppimisen välineenä. Oppimisen tasoja on useita (voidaan esimerkiksi oppia tuntemaan asiakkaita paremmin).
- Operatiivisen toiminnan onnistuminen. Voidaan selvittää ollaanko saatu tiettyjä tavoitteita saavutettua. Tarvittaessa tehdään korjaustoimenpiteitä mikäli tavoitteita ei olla saavutettu.
- Liiketoiminnalle tehtyjen oletusten tarkastelu. Jos esimerkiksi strategian taustalla on oletus, että asiakastytyväisyyden paraneminen kasvattaa markkinaosuutta, niin mittaamisella voidaan todentaa onko kausaalisuhdetta olemassa. Mittaustiedoilla voidaan kyseenalaistaa tai vahvistaa olettamuksia, kyseenalaistamisen yhteydessä johdon täytyy mahdollisesti muokata strategiaa.
- Mittaamisella voidaan tukea tulospalkkausta positiivisen sisäisen kilpailun muodostamisen muodossa.
- Tapauskohtaisesti voidaan keksiä monia erilaisia käyttötarkoituksia.

Morgan et al. (2005 s. 145 - 146) tutkivat tutkimuksessaan eri tyyppisten yritysten asiakastytyväisyyden mittauksen käyttötarkoituksia. Kattavasta otannastaan he tulkitsivat seuraavanlaisia eri käyttötarkoituksia:

- Yksittäiseen tarkoitukseen tarkoitettut mittarit, joilla mitataan tyypillisesti muutosten tai ongelmien vaikutuksia (esimerkiksi uuden tuotteen tulo markkinoille tai markkinaosuuden pieneneminen).
- Asiakastyytyväisyystietoa pidetään yhtenä yrityksen keskeisenä suorituskykymitarina (engl. *Key Performance Indicator, KPI*). Tällöin mittaustuloksien kehittymistä seurataan ja tietoa käytetään yrityksen ohjaamisen välineenä.
- Asiakastyytyväisyystietoa käytetään oppimisen välineenä, tavoitteena on oppia enemmän asiakkaasta ja hakea strategista kilpailuetua tällä tiedolla.
- Asiakastyytyväisyystietoa käytetään yrityksen johtamisen välineenä. Tällöin asiakkaalta tulevaa tietoa kuunnellaan ja analysoidaan paljon, ja sen perusteella tehdään suuria päätöksiä.

Yhteenvedona Morgan et al. (2005 s. 146) toteavat, että karkeasti asiakastyytyväisyyden mittaamisella tuotettua tietoa käytetään organisaation ohjaus-/hallintatarkoituksiin ja/tai organisaation oppimisen välineenä. Vertailua nykyisen ja entisen asiakastyytyväisyystiedon välillä harrastetaan erityisen paljon sekä hallinnan että oppimisen tapauksissa. Vertailutiedolla kyetään tarjoamaan arvoja, joista pyritään selvittämään organisaation suorituskyky.

Kehitystavoitteista, käyttötarkoituksista ja valituista menestystekijöistä tunnistetaan yksittäisiä mitattavia tekijöitä. Jääskeläinen et al. (2013 s. 31) erittelevät apukysymyksiä jotka helpottavat mitattavien tekijöiden tunnistamista:

- Mitä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat menestystekijöihin?
- Onko valittua kehitystavoitetta/menestystekijää mahdollista mitata suoraan vai tarvitseeko tarkastella apumuuttujaa mittaamisen yksinkertaistamiseksi?
- Tarvitaanko selittäviä mittareita tulosten ymmärtämiseksi?
- Tuottavatko olemassa olevat järjestelmät/mittarit sellaista mittaustietoa, joka liittyy olennaisesti kehitystavoitteisiin/menestystekijöihin?
- Minkälaisia datan keräystapoja tarvitaan?

Mitattavien tekijöiden valitsemisen jälkeen jokaiselle mitattavalle tekijälle (kuten asiakastyytyväisyydelle) suunnitellaan omat mittarinsa. Mittarien suunnittelussa tulee vastata ainakin seuraaviin yleisiin kysymyksiin:

- Mikä mittari mittaa parhaiten valittua tekijää? Millaiset mittarit voidaan sulkea ulos? (Jääskeläinen et al. 2013 s. 31)
- Millainen mittaustieto tuo lisäarvoa toiminnan johtamiseen? (Jääskeläinen et al. 2013 s. 31)
- Mistä data/informaatio kerätään mittariin? (Lönnqvist et al. 2010 s. 121; Jääskeläinen et al. 2013 s. 32)
- Mittausajankohdat? (Lönnqvist et al. 2010 s. 121)
- Raportointiajankohdat? (Lönnqvist et al. 2010 s. 121)

- Kenen vastuulla mittari on, mitkä henkilöt suorittavat mitäkin toimintoa mittauksessa? (Lönnqvist et al. 2010 s. 121; Jääskeläinen et al. 2013 s. 32)
- Mikä on mittarin tavoitearvo? (Lönnqvist et al. 2010 s. 121)
- Kenelle ja miten mittaustulokset sekä johtopäätökset raportoidaan? (Lönnqvist et al. 2010 s. 121; Jääskeläinen et al. 2013 s. 32)
- Miten tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti mittari tuo tietoa päätöksenteon tueksi? (Jääskeläinen et al. 2013 s. 31)
- Miten harkittavia mittareita voisi yhdistellä kokonaisuuksiksi, esimerkiksi käyttäen mittaristoviitekehyksiä kuten tasapainotettu tulokortti? (Jääskeläinen et al. 2013 s. 31)

Mittarivaihtoehtoja arvioidaan suhteessa organisaation järjestelmiin ja käytössä oleviin resursseihin. Mittareita ei kannata valita liikaa, ensiksi kannattaa keskittyä tärkeimpien mittareiden valitsemiseen ja käyttöönottoon (Jääskeläinen et al. 2013 s. 32). Hyviä uusia mittareita ei pitäisi hylätä siksi, että yritys kokee olemassa olevien toimintamallien olevan riittäviä, uudet toimintamallit saattavat olla tehokkaampia ja niitä tuleekin prosessissa arvioida. Suunnitteluvaiheen lopussa mittareiden tulisi olla mahdollisimman valmiita ja dokumentoituja (Lönnqvist et al. 2010 s. 122).

Varsinkin eri palveluiden tapauksessa kannattaa keskittyä myös asiakkaan roolin huomioimiseen. Asiakas on keskeinen tietolähde, jota voidaan kyetä hyödyntämään mittaustiedon tuottamisessa ja palveluita kehitettäessä. Asiakkaan osallistaminen on erityisen tärkeää B2B-suhteissa, jotka ovat pitkäkestoisia ja luonteeltaan palveluita. Tällaisissa tilanteissa on sekä asiakkaan että toimittajan edunmukaista tuoda mittaustulokset yhteiseen keskusteluun ja kehittää tuotteen/palvelun laatua ja vaikutuksia yhdessä. Näissä keskusteluissa kannattaa tutkia laatua sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta, sekä vertailla näkemyksiä ja pohtia arvoa synnyttäviä elementtejä. (Jääskeläinen et al. 2013 s. 32)

### 3.2.3 Mittarien käyttöönotto

Käyttöönottovaiheessa mittareiden ensimmäiset tulokset lasketaan ja mahdollisesti kehitetään tietojärjestelmärajapintoja, tehdään niin sanotusti koekäyttöä (Lönnqvist et al. 2010 s. 122; Jääskeläinen et al. 2013 s. 33). Koekäytöllä pyritään selvittämään etenkin tuottavatko mittarit sellaista tietoa, jota niiden on ajateltu tuottavan, minkälaisia satunnaisvirheitä esiintyy, voiko mittaustuloksia manipuloida, ovatko mittareille asetetut tavoitteet oikealla tasolla ja esiintyykö puutteita mittaustuloksissa. Koekäytössä selkiytyy lisäksi mittaamiseen liittyvät toimet ja olisi hyvä käsitellä muun muassa sitä, miten mittaamisella tuotettua tietoa hyödynnetään johtamisessa. Koekäyttö ei kuitenkaan tarkoita sitä, että mittaristo olisi täysin valmis.

Rajapinnoissa olevia tietojärjestelmiä voi olla tarkoituksenmukaista kehittää, jotta mitauksella saatua tietoa kyetään keräämään ja käsittelemään halutussa muodossa, sekä

että niistä saadaan esitettyä johtopäätöksiä halutussa muodossa. Lisäksi tärkeää on tiedottaa ja laatia ohjeistus henkilöstölle, jotta mittareita osattaisiin käyttää ja hyödyntää. Henkilöstö tarvitsee ainakin tiedon siitä miksi, mitä ja miten mitataan. Toisin sanoen voidaan puhua henkilöstön kouluttamisesta ja muutosjohtamisesta. Tiedottamisen yhteydessä on mahdollista kerätä henkilöstön kommentteja, parannusehdotuksia ja näkemyksiä mittauksesta, mitä voidaan hyödyntää mahdollisesti jatkokehityksessä. (Lönnqvist et al. 2010 s. 122 -123; Jääskeläinen et al. 2013 s. 33)

Mittarien käyttöönottovaihetta ei saa ylenkatsoa, resursseja on varattava riittävästi, sillä esimerkiksi tietojärjestelmien kehittäminen ja lähtödatan kerääminen (varsinkin jos demotaan manuaalisesti) on työlästä. Mikäli käyttöönotto epäonnistuu, on riskinä se, että mittausjärjestelmän potentiaalia ei lunasteta ainakaan kokonaan. Täten käyttöönoton alustus on tehtävä jo suunnitteluvaiheessa. (Lönnqvist et al. 2010 s. 122 -123)

### **3.2.4 Mittarien käyttö osana johtamista**

Koekäytön jälkeisessä vaiheessa mittarit on otettu osaksi toimintaa. Tärkein painopiste mittarien käytössä on niistä saatavien tietojen analysointi. Analysointi ja siitä seuraavien johtopäätösten tekeminen on ehtona johtamisen tukemiselle sekä sitä kautta tuotannon kehittämiseksi. Analysointi saattaa vaatia muutoksia toimintamalleihin, esimerkiksi palaverien muodossa. (Lönnqvist et al. 2010 s. 123; Jääskeläinen et al. 2013 s. 34 -35)

Varsinaisessa mittareiden käytössä täytyy edelleen pyrkiä tunnistamaan mittaamisen hyötyjä, haasteita ja ongelmia. Mittaamista ja sen toimivuutta on siis kriittisesti arvioitava jatkuvasti, sillä toimintaympäristö, strategiat ja sitä kautta liiketoiminnan painopisteet saattavat muuttua. Arviointien yhteydessä on tarkasteltava lisäksi tarvetta luopua sellaisista mittareista, joita ei enää hyödynnetä. Joissakin (kuten asiakastyytyväisyyden) mittareissa pitää säilyttää eri ajanjaksojen tulosten vertailukelpoisuus, tämän tyyppisiä mittareita ei voida kehittää jatkuvasti. Suunnittelulla on korkea merkitys, sillä tulevaisuutta on kyettävä ennakoimaan mahdollisimman hyvin, jotta mittarit säilyvät valideina mahdollisimman pitkälle. (Lönnqvist 2010 s. 125)

## 4. ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MITTAAMINEN

Edellisluvun sijaan tämä luku käsittelee nimenomaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyvää kirjallisuutta. Luvussa käsitellään asiakastyytyväisyyden mittaamista yleensä, erilaisia asiakastyytyväisyyden mittaustapoja, erilaisia malleja mittauksen suunnitteluun sekä kulttuurierojen vaikutuksia asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Luku täydentää vastauksen kysymykseen ”*Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata?*”.

Asiakastyytyväisyys on laaja ja moniulotteinen käsite, jonka katsotaan yleisesti muodostuvan, luvun 2 mukaisesti, asiakkaan odotuksista ja havaitusta laadusta. Asiakkaan odotukset ja palvelun/tuotteen havaittu laatu tapahtuvat ennen tyytyväisyyden (tai tyytymättömyyden) syntymistä (Grönroos & Tillman 2009 s. 121). Toisaalta asiakastyytyväisyys nähdään ilmiönä, jonka rakenteet ovat abstrakteja tai piileviä (Gustafsson & Johnson 2004 s. 126). Yleisin tapa mitata ja mallintaa abstrakteja tai piileviä ominaisuuksia on käyttää useita konkreettisia muuttujia. Asiakastyytyväisyyden mittauksessa keskitytään sen tekijöiden mittaamiseen, tekijät puolestaan voidaan tutkia tehokkaasti käyttämällä useita muuttujia, jotka tutkivat tekijää hieman eri tavalla. Useimmissa tutkimuksissa tarkastellaan asiakastyytyväisyyden mittaamisessa havaitun laadun mittaamista, joissain tapauksissa pyritään mittaamaan myös asiakkaan odotuksia.

Suuri osa kirjallisuudesta käsittelee palvelun laadun mittaamista konkreettisen tuotteen sijaan (esimerkiksi Caruana 2002; Lam et al. 2004 ja Patterson et al. 1996). Palveluiden laadun mittaamisen kirjallisuus pätee myös fyysisiä tuotteita tuottavien yritysten liiketoimintaan, sillä nykyään myös fyysisiä tuotteita tuottavien yritysten liiketoiminta sisältää yleensä myös palveluliiketoimintaa (Pan & Nguyen 2015 s. 179). Yritykset pyrkivät tarjoamaan tuotteidensa yhteydessä integroituja palveluja, kuten vaihtoehtoisia käyttötapoja, vakuutus- tai ylläpitopalveluja, leasing-palveluja tai tuotetta päivittäviä elinkaari-palveluja. Sekä tuotteen valmistajan että asiakkaan näkökulmasta on havaittu, että asiakkaat ostavat usein tuoteliitännäisiä palveluita kyseiseltä tuotteen valmistajalta, eivätkä muilta toimijoilta (Akan et al. 2011, Pan & Nguyen 2015 s. 180 mukaan). Täten asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on luonnollista mitata tuotteen laadun lisäksi palveluiden laadullisia ominaisuuksia.

Asiakastyytyväisyys on yleisesti hyväksytty yksi tärkeimmistä ei-tuloksellisista tuottavuuden aikaansaajista (Chen et al. 2009 s. 34). Toisin sanoen asiakastyytyväisyyttä pidetään suorana ja luotettavana tulevaisuuden suoritusten ennustajana (Anderson & Sullivan 1993 s. 125). Asiakastyytyväisyys on ainakin tapauskohtaisesti yhdistetty markkinaosuuden kasvuun, asiakasuskollisuuden varmistamiseen ja tuottavuuteen (White 2015 s. 1923). Korkeasta asiakastyytyväisyydestä mahdollisesti seuraava asiakasuskollisuus on suotuista tila palvelun/tuotteen valmistajalle ja myyjälle, uuden asiakkaan hankkiminen kuluttaa resursseja paljon enemmän kuin vanhan asiakassuhteen jatkaminen (Cotiu et al.



2013 s. 68). Lisäksi organisaatiot mittaavat asiakastyytyväisyyttä tutkiakseen palvelun/tuotteen suoriutumista markkinoilla (Anderson & Sullivan 1993 s. 125) tai kuten Ros-somme (2003 s. 179) muotoilee: asiakastyytyväisyyden mittaaminen on pääasiallinen työkalu markkinoinnille asiakassuhteiden tilan mittaamiseen. Wang (2012 s. 120) mukaan asiakastyytyväisyyden mittaamisella pyritään selvittämään myös asiakkaan oston jälkeistä käyttäytymistä, uudelleenostoaikkeitä ja kuulopuheiden (Word-of-Mouth, WOM) vaikutuksia. Asiakastyytyväisyyden mittareilla pyritään mittaamaan joko asiakkaan suh- tautumista tai aikomuksia tulevalle toiminnalle.

Fecikovan (2004 s. 58) mukaan asiakastyytyväisyydessä tärkeintä on keskittyä nimen- omaan asiakkaaseen. Ennen mittaamisen varsinaista määrittelyä tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka on asiakas? Ei pelkästään asiakkaan mahdollisten eri organisaatioiden koos- tumukset, vaan myös kuka on tärkein asiakas ja miksi.
- Mitä kyseisen asiakkaan asiakastyytyväisyyteen sisältyy? Mitä se tarkoittaa?
- Mitä meidän tarvitsee siis mitata?
- Kuinka me mittaamme sitä?

Asiakkaaksi tulisi käsittää ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös organisaation sisäiset asi- akkaat, eli organisaation oma henkilöstö. Henkilöstön tyytyväisyys korreloi asiakastyy- tyväisyyden kanssa (Reichheld 1996, Fecikova 2004 s. 58 mukaan), sillä esimerkiksi jos työntekijät stressaavat vähemmän, ovat paremmin koulutettuja ja toimivat miellyttävissä työoloissa, niin he esimerkiksi palvelevat asiakasta paljon iloisemmin. Vastaavasti hen- kilöstön vaihtuvuus korreloi negatiivisesti asiakastyytyväisyyden kanssa (Adsit et al. 1996, Fecikova 2004 s. 59 mukaan). Tässä tutkimuksessa sisäiset asiakkaat on rajauksen puolesta jätetty huomioimatta.

Yhdeksi isoksi haasteeksi asiakastyytyväisyyden mittaamisessa Fecikova (2004 s. 59 - 60) tunnistaa sen, että monesti yritykset pyrkivät tutkimaan tyytymättömyyttä tyytyväi- syyden sijaan. Ainakin joissain tapauksissa yritykset keskittyvät valitusten seurantaan, vaikka valitukset indikoivatkin asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen tulee vähentää valitusten (virheilmoitusten jne.) määrää, mutta tämä on vain yksi edellytys todellisen asiakastyy- tyväisyyden saavuttamiselle. Yritysten asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja kehityksen pitää kohdistua valitusten aiheuttajien eliminoinnin lisäksi sellaisten palveluiden/tuottei- den tuottamiseen, jotka ovat laadultaan erinomaisia ja houkuttelevia, tuottaakseen mieli- hyvää asiakkailleen.

Tuotteiden ja palveluiden laadullisten ominaisuuksien lisäksi yrityksen toiminta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen (Laukkanen 2004), joten on luonnollista tarkastella yrityksen toi- mintaa varsinkin asiakasrajapinnoissa. Esimerkiksi Homburg & Stock (2004 s. 154) to- teavat tutkimuksessaan, että yritysten sisäisten myyjien aikaansaamat tunteelliset vaiku-

tukset ja muut kanssakäymiset asiakkaan kanssa vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Patterson & Spreng (1997 s. 429 – 430) havaitsivat tutkimuksessaan toiminnallisia asioita B2B-kentässä jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ovat ainakin:

- Yrityksen käyttämä toimintatapa eli miten tehdään mitään ja miten esimerkiksi luovuus näkyy ulospäin,
- Asiakkaan palvelemisen laatu, joka koostuu ominaisuuksista kuten aikarajojen pitävyydestä, vastaushalukkuudesta ja yleisestä ammattitaidosta,
- Asiakassuhteen syvyys,
- Yrityksen verkosto, eli esimerkiksi kansainväliset kontaktit ja informaation lähteet, ja
- Ongelmien havaitsemis- ja ratkaisukyky.

Tutkimukset, jotka käsittelevät yrityksen toiminnallisia ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen, ovat usein enemmän tai vähemmän case- tai toimialatutkimuksia. Universaalia määritelmää sille, mitkä ovat ne yrityksen toiminnalliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, ei vaikuta olevan, joten tarpeellista lienee näiden ominaisuuksien määrittelemisen tapauskohtaisesti.

Tämän luvun alaluvuissa keskitytään

1. Tuotteen/palvelun laadun,
2. Liiketoimintaa tukevien palveluiden ja
3. Yrityksen toiminnan

vaikutusten mittaamiseen. Luvussa pyritään muodostamaan kokonaiskuva asiakastyytyväisyyden mittaamisen keinoista, työkaluista ja tiedoista. Lisäksi tarkastellaan mittauksista eri kulttuureissa, minkä yhteydessä sivutaan myös asiakastyytyväisyyden muodostumista eri kulttuureissa.

## 4.1 Mittaustavat

Lähtökohtaisesti mikä tahansa mittaustapa hyvä, mutta mittaustapa on Fecikovan (2004 s. 61) mukaan määriteltävä tarkemmin asiakaskohtaisesti. Lisäksi tulee tarkastella mittausmenetelmän soveltamista. Mittaustapaa, joita ovat esimerkiksi kyselyt sähköisesti ja paperisena, haastattelut, puhelinhaastattelut, markkinatutkimukset, benchmarkkaus kilpailijoita vasten ja niin edelleen, valittaessa tulee miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Kuinka varmistetaan että saadaan vastaukset sellaiselta henkilöltä, jolla on pätevyys vastaamiseen?
- Kuinka varmistetaan että vastaukset ovat todenmukaisia?
- Kuinka käytännössä mittaaminen toteutetaan (myös asiakkaan mielestä) ammattimaisesti?

Varsinaisia mittauskysymyksiä suunniteltaessa tulee Fecikovan (2004 s. 61) mukaan vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Onko vastaajalla riittävästi tietoa kysymyksiin vastaamiseksi?
- Ymmärtääkö vastaaja kysymykset?
- Onko todennäköistä, että vastaaja antaa totuudenmukaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin?
- Vaikuttaako kysymysten muotoilu mahdollisesti vastauksiin?

Hague & Hague (2015) tukevat artikkelissaan Fecikovan (2004) perusteluja mittaustavan valinnalle tapauskohtaisesti. Heidän mukaansa validit tavat mitata tyytyväisyyttä suoraan ovat kyselylomakkeet, haastattelut ja puhelinhaastattelut. Artikkelissaan he esittelevät kullekin mittaustavalle hyviä ja huonoja puolia sekä tyypillisiä sovellutuskohteita. Kyselylomakkeet ovat suosittuja muun muassa sen takia että niiden toteuttaminen vie resursseja vähän, vastaajat voivat vastailta silloin kun haluavat ja vastausasteikkojen käyttö on helppoa ja nopeaa. Toisaalta haastatteluissa nähdään hyvinä puolina esimerkiksi lisäkysymysten kysyminen ja avoimiin kysymyksiin vastaamisen helppous. Hague & Hague (2015) mainitsevat myös syvähaastattelut sekä kohderyhmätutkimukset, mutta arvioivat näiden olevan suhteellisen huonoja, sillä nämä menetelmät tuottavat paljon kvalitatiivista tietoa, jolloin vertailutietojen tuottaminen asiakkuuksien välillä ja asiakkuuden kehittymisen suhteen heikkenee. Hirsjärvi & Hurme (2008 s. 35) lisäävät vielä, että sekä kyselylomakkeita että haastatteluja on useampia lajeja.

## 4.2 Mallit mittarien suunnitteluun

Tässä alaluvussa esitellään erilaisia mittareita, joilla asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata, sekä malleja mittarien suunnittelua varten. Esiteltävät mittarit on valittu niiden soveltuvuuden ja esiintymistiheyden (kirjallisuudessa) perusteella.

Gilbert & Veloutsou (2006 s. 299) mainitsevat tutkimuksessaan, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tunnistettu hyvin tärkeäksi markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa, mutta ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä mittaamenetelmää tai –asteikkoa. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen menetelmän tuottaminen ja valinta on luonteeltaan kokeellista. Kirjallisuudessa esiintyy useita teorioita, joita kuvataan menetelmien keksijöiden mukaan parhaimmiksi mahdollisiksi, Jones & Soh (2000 s. 147) mukaan tämä on jatkuva keskustelu, joka esiintyy tyypillisesti alalla. Käytetyimmissä teorioissa lähestymistapoina asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ovat asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigma, havaitun suorituskyvyn/toiminnan malli, teknisen ja toiminnallisuuden kahviajaon malli, palvelun laatu vastaan tyytyväisyys palveluun –malli ja ominaisuuksien tärkeys –malli (Gilbert et al. 2004, Gilbert & Veloutsou 2006 s. 299 mukaan). Lisäksi esiintyy paljon eroavaisuuksia käytetyissä mitta-asteikoissa, kysymysten muodossa ja aineiston keruutavoissa. (Gilbert & Veloutsou 2006 s. 299)

Kuten luvussa 2 todettiin, asiakastyytyväisyys käsitetään usein tuotteen/palvelun käytön aikana tai sen jälkeisenä ilmiönä. Lisäksi on yleisesti todettu, että mitä lähempänä asiakastyytyväisyyden mittaaminen toteutetaan itse palvelu-/käyttötilannetta, sitä tarkempia tuloksia saadaan. Mittal et al. (1999, Gilbert & Veloutsou 2006 s.299 mukaan) toteavat, että kokemukset palvelusta/tuotteesta tai sen käytöstä, jotka ilmenevät lähimpänä mitausajanhetkeä, vaikuttavat mittauksiloksiin enemmän kuin sellaiset kokemukset, jotka on koettu merkittävästi aikaisemmin.

Jotkut tutkijat (esimerkiksi Yuksel & Rimmington 1998) käyttävät yksittäistä mittaria tutkiessaan muun muassa asiakastyytyväisyyttä palvelun tapauksessa. Gilbert & Veloutsou (2006 s. 299) mukaan on kuitenkin yleisesti hyväksytty, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen on moniulotteinen asia, joten useampien mittarien ja mittausasteikkojen käyttö on perustellumpaa, silloin kyetään tuottamaan tarkempaa tietoa asiakastyytyväisyydestä etenkin asiakkaan näkökulmasta, kuin mitä on mahdollista tuottaa yhdellä mittarilla ja mittausasteikolla. Usealla mittarilla ja mittausasteikolla voidaan tarkastella erilaisia asiakastyytyväisyyden tekijöitä, joista saadaan muodostettua tarkempi kokonaiskuva asiakastyytyväisyydestä. (Gilbert & Veloutsou 2006 s. 299)

Asiakastyytyväisyyden teoriasta riippuen mittaamiseen on sovellettu erilaisia työkaluja. Esimerkiksi tyypillinen menetelmä, jota käytetään asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigmaa hyödynnettäessä, on ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) tai ECSI (*European Customer Satisfaction Index*). Havaitun suorituskyvyn/toiminnan mallin tapauksessa on puolestaan tyypillistä käyttää asiakastyytyväisyyskyselyä, joka toteutetaan heti palvelutilanteen (tai tuotteen käytön) jälkeen. Tyypillistä tällaiselle kyselylle on keskittyminen vain teknisiin, toiminnallisiin, laadullisiin ja tyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin, jotka liittyvät kiinteästi myytyyn palveluun/tuotteeseen.

#### 4.2.1 Net Promoter

Net Promoter tai Net Promoter Score on Reichheld (2003) luoma menetelmä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Tausta-ajatuksena menetelmässä on, että mikäli yritys tavoittelee kasvua, monimutkaiset asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmät eivät kerro paljoakaan tilanteesta, vaan tarvitsee yksinkertaisesti tietää vain se, miten ihmiset puhuvat yrityksestäsi muille ihmisille. Net Promoter perustuu WoM-markkinointiin, jonka uskotaan olevan merkittävä tapa hankkia uusia asiakkaita. Menetelmä perustuu siihen ajatukseen, että perinteiset asiakastyytyväisyyden mittaukset ovat olleet sekä hankalia täyttää, että niistä on ollut hankala tehdä selkeitä johtopäätöksiä. Kyselyn pituuden ja vastaamisen vaikeuden on ajateltu lisäksi vaikuttavan vastausprosenttien vähyyteen. (Reichheld 2003 s. 46)

Reichheld (2003 s. 48) havaitsi tutkimuksessaan, että yrityksen kasvua indikoivan kysymyksen muodostamiseen tarvitsi käyttää hieman epäsuoraa kysymystä. Asiakkaalta ei

kannata kysyä asiakkaan tyytyväisyyttä tai edes asiakkaan uskollisuutta, ainakaan monisanaisesti. Hänen mielestään paras tapa todentaa asiakkaan tyytyväisyys on kysyä asiakkaalta:

- Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua/tuotetta toiselle henkilölle?

Intuitiivisestikin ajateltuna asiakas on hyvin tyytyväinen ja mahdollisesti, palvelun/tuotteen luonteesta riippuen, uskollinen yritykselle, jos hän on halukas suosittelemaan yritystä esimerkiksi ystävilleen. Tilanteessa, jossa asiakas suosittelee yritystä jollekin toiselle, riskeeraa hän myös oman maineensa luotettavana suosittelijana. Kysymyksellä mallinnetaan asiakkaan käyttäytymistä tilanteessa, jossa asiakas on uskollinen; asiakkaan on helpompi ymmärtää kyseinen kysymys, sillä se reflektoi käyttäytymistä asiakasuskollisuuden ollessa korkea. Reichheldin (2003) havaintojen mukaan sellaisten asiakkaiden, jotka aikovat erittäin todennäköisesti suositella palvelua/tuotetta ystävilleen, suhteellinen osuus korreloi suoraan yrityksen kasvunopeuksiin kilpailijoita vertailtaessa keskenään. Luonnollisesti tämä havainto ei päde kaikilla aloilla, esimerkiksi autokauppoihin: ikääntymisen myötä henkilöt tuskin vaihtavat autoaan niin usein koska ajokyky heikkenee.

Menetelmässä haluttiin myös olevan niin helppo asteikko ja tapa tulkita tuloksia, että esimerkiksi sijoittajatkin ymmärtäisivät ne. Kysymyksen vastaukseen käytetään 0-10 asteikkoa. Nolla tarkoittaa sitä, että ei ole mitenkään mahdollista, että asiakas suosittelisi yritystä. Kymmenen tarkoittaa sitä, että on erittäin todennäköistä, että asiakas suosittelisi yritystä. Asiakkaat jaetaan kolmeen eri ryhmään vastaustensa perusteella. (Reichheld 2003 s. 51)

Menetelmän perusteella tehtävät johtopäätökset ovat hyvin yksinkertaisia, tuloksina pyritään tarkastelemaan promoottorien (arvosanan 9 tai 10 antaneiden) osuutta kaikista asiakkaista ja tavoitteiksi asetetaan osuuden kasvattaminen vähintäänkin vähättelijöiden (arvosana 0-6) kustannuksella. Laskutoimitus on käytännössä seuraavanlainen: promoottorien prosentuaalinen osuus – vähättelijöiden prosentuaalinen osuus. Tämän laskutoimituksen lopputulosta kutsutaan net promoter arvoksi, jota verrataan liikevaihdon kasvuasteeseen. Net promoter arvoja voidaan vertailla yritysten välillä.

Kyseisen menetelmän toimivuus (korrelaatio liikevaihdon kasvuasteen kanssa) on osoitettu monissa tapauksissa, mutta menetelmää on myös kritisoitu. Eräs kattava tutkimus, joka kohdistui 21 yritykseen ja yli 15 000 kuluttajaan Norjassa, ei havainnut minkäänlaista ylivertaisuutta muihin tutkimuksissa esiteltyihin menetelmiin kuten ACSI:in. Vaikka tutkimuksissa ei ole mainintaa soveltuvuudesta kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välillä, lienee turvallista olettaa että menetelmä soveltuu parhaiten kuluttajamarkkinoille, joissa kontaktipisteitä on vähän ja asiakkuuden elinkaari saattaa olla lyhyt. (Keiningham et al. 2007 s. 45 - 47)

#### 4.2.2 ACSI

ACSI (sanoista *American Customer Satisfaction Index*) kehitettiin mittaamaan yritysten, teollisuuden alojen, taloudellisten sektorien ja kansallisten talouksien asiakastyytyväisyyttä (Fornell et al. 1996 s. 7). Sen tarkoituksena on kerätä vertailukelpoista tietoa asiakastyytyväisyydestä erilaisista yrityksistä, jotta kyettäisiin muodostamaan kokonaiskuva valtion taloudessa esiintyvien toimintojen asiakastyytyväisyyksistä.

ACSI:ssa oletuksena on, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa kolme osa-aluetta: havaittu laatu/(toiminta), havaittu arvo ja asiakkaan odotukset. Havaitulla laadulla tarkoitetaan lähinnä käyttökokemuksia palvelusta/tuotteesta ja havaitulla arvolla puolestaan saatujen hyötyjen ja hinnan välistä suhdetta. ACSI:lla pyritään näiden kolmen osa-alueen lisäksi tarkastelemaan suppeasti asiakkaan tekemiä valituksia palveluista/tuotteista.

Asiakkaan tyytyväisyyden selvittämiseksi käytetään ACSI-menetelmässä kyselyä, joka sisältää 17 rakenteellista ja 8 demografista kysymystä. Näitä kysymyksiä käytetään 15 mittausmuuttujan arvojen muodostamiseksi, mitkä on esitetty taulukossa 5.

**Taulukko 5: ACSI-menetelmän mittausmuuttujat ja mitattavat kohteet**

Mittausmuuttuja	Mitattava kohde
Yleiset odotukset palvelun/tuotteen laadulle ennen ostoa	Asiakkaan odotukset
Odotukset räätälöinnille tai kuinka hyvin palvelu/tuote täyttää asiakaskohtaiset vaatimukset	Asiakkaan odotukset
Odotukset luotettavuudelle tai sille, kuinka usein asiat voisivat mennä pieleen.	Asiakkaan odotukset
Yleinen arvio tuotteen laadusta	Havaittu laatu
Arvio räätälöinnistä tai kuinka hyvin palvelu/tuote täytti henkilökohtaiset vaatimukset	Havaittu laatu
Arvio luotettavuudesta tai siitä kuinka usein asiat ovat menneet pieleen	Havaittu laatu
Arvio laadusta suhteessa hintaan	Havaittu arvo
Arvio hinnasta suhteessa laatuun	Havaittu arvo
Yleinen tyytyväisyys	ACSI

Odotuksien täytyminen (alittaa/täyttää/ylittää)	ACSI
Palvelun/tuotteen toiminta verrattuna asiakkaan ajatuksesta ideaaliin toimintaan palvelusta/tuotteesta samassa kategoriassa	ACSI
Onko asiakas valittanut muodollisesti tai epämuodollisesti palvelusta/tuotteesta	Asiakasvalitukset
Uudelleenoston mahdollisuus	Asiakasuskollisuus
Hinnan muutoksien (nousu) toleranssi mikä ei vaikuttaisi uudelleenoston mahdollisuuteen	Asiakasuskollisuus
Hinnan muutoksien (lasku) toleranssi jotta uudelleenosto tapahtuisi	Asiakasuskollisuus

Fornell et al. (1996 s. 11) esittelevät lisäksi muitakin kansallisia asiakastyytyväisyys mittareita, jotka ovat samankaltaisia kuin ACSI. ACSI:a läheisesti muistuttavia menetelmiä ovat muun muassa ECSI ja SCSB (sanoista *Swedish Customer Satisfaction Barometer*)(Fornell et al. 1996 s. 11).

ECSI:ssä keskitytään ACSI:ssa käsiteltävien asioiden lisäksi imagon vaikutuksiin. Asiakkaan odotukset on osittain korvattu mallissa imagon vaikutuksilla ja imagon vaikutukset nähdään suurempana tekijänä. Lisäksi asiakasvalituksia ei huomioida, kuten ACSI:ssa. (Martensen et al. 2000 s. 544 – 545)

### 4.2.3 SERVQUAL

SERVQUAL on Parasuraman et al. (1998) kehittämä 22 kohdan malli, jolla kyetään mittaamaan etenkin palveluiden asiakastyytyväisyyttä. Mallin kehittäjät totesivat aikanaan, että palveluiden mittaaminen on luonteeltaan hyvin erilaista kuin tuotteiden. Tuotteissa on helposti havainnoitavissa muun muassa kestävyys ja viat, toisin kuin palveluissa ja täten he kehittivät oman työkalunsa palveluiden asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. SERVQUAL tulee englannin kielen sanoista *service quality*, joilla tarkoitetaan käytännössä palvelun laadun mittaamista. Malli on luotu 80-luvulla, mutta silti sitä sovelletaan ja se esiintyy nykypäivän tutkimuksissa.

SERVQUAL -mallilla pyritään selvittämään asiakkaan odotukset ja havaitsema laatu tietyistä palvelusta. Malli pohjautuu asiakkaan odotusten täyttämisen paradigmaan ja mallin tekijät mainitsivat jo tuolloin, että varsinkin palveluiden tapauksessa asiakkaan havaitsema laatu on subjektiivinen tulkinta laadusta. Parasuraman et al. (1985, Ladhari 2009 s.

173 – 174 mukaan) havaitsivat tutkimuksessaan viisi kuilua asiakkaan odotuksien ja havaitun laadun tulkitsemisessä, kuiluja pyritään pienentämään SERVQUAL:n avulla. Mainitut viisi kuilua ovat:

1. Asiakkaan odotusten ja johdon asiakasodotusten ymmärtämisen välinen kuilu.
2. Johdon ymmärtämät asiakasodotukset ja niiden palvelun laadullisiksi ominaisuuksiksi kääntämisen kuilu.
3. Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tuottamien palveluiden ja johdon määrittämien tuotettavien palveluiden välinen kuilu (miten palvelut siis käytännössä toteutuvat rajapinnassa vs. miten niitä on ajateltu toteutettavan).
4. Palveluiden toteutumisen ja tuotettavien palveluiden lupauksen välinen kuilu (miten palvelut siis käytännössä toteutuvat vs. mitä on luvattu).
5. Asiakkaan odotusten ja havaitun laadun välinen kuilu.

Edellä mainituista kuiluista SERVQUAL:lla pyritään käytännössä vaikuttamaan viimeiseen havaittuun kuiluun eli asiakkaan odotusten ja havaitun laadun väliseen kuiluun. Kuilut 1-4 vaikuttavat kuiluun numero 5, joten niiden tutkiminen ja kehittäminen on suuri intressi mallissa (Ladhari 2009 s. 174). Parasuraman et al. (1985, Parasuraman et al. 1988 s. 17 mukaan) totesivat alkuperäisessä tutkimuksessaan, että palvelun laadun tutkimisessa voidaan hyödyntää 10 eri dimensiota. Lopulliseen SERVQUAL-malliin sisällytettiin viisi dimensiota, joista kaksi viimeistä sisälsivät tärkeäksi havaitut kohdat muista alkuperäisistä dimensioista. SERVQUAL-mallin dimensiot on esitelty taulukossa 6. Liitteessä D olevassa on esimerkin vuoksi esitetty muuttujarunko dimensioiden selvittämiseksi puhelinyhtiön huoltotoiminnon selvittämiseksi (Parasuraman et al. 1991 s. 448 – 449). Huomattavaa on, että Liitteen D taulukon kysymyksiä käytettiin havaitun laadun selvittämiseksi, muotoiluja muutettiin asiakkaan odotuksien selvittämistä varten. (Parasuraman 1988 s. 16 - 24)

**Taulukko 6: SERVQUAL-mallin dimensiot (Parasuraman 1988 s. 23)**

Dimensio	Tärkeys	Selitteet
Aineelliset ominaisuudet	3. – 4. (vaihtelee tapauskohtaisesti)	Tilat, laitteet ja henkilöstön ulkoiset ominaisuudet
Luotettavuus	1.	Kyky tuottaa palvelu luotettavasti ja tarkasti
Vastauskyky	3. – 4. (vaihtelee tapauskohtaisesti)	Kyky ja halu auttaa asiakasta ja kanssakäymisen ripeys



Vakuuttavuus	2.	Henkilöstön osaaminen ja luotettavuus sekä heidän kykynsä luoda luotettavuuden tunnetta.
Empaattisuus	5.	Yrityksen välittäminen asiakkaasta, yksilöllinen huomio jota yritys tarjoaa asiakkailleen.

SERVQUAL on sovellettavissa laajasti eri toimialoille, sillä myös fyysisten hyödykkeiden valmistajat tuottavat jonkinlaisia palveluita. Yksinkertaisimmillaan palveluita voi olla esimerkiksi myynnin toiminnot, mutta luvussa 2 mainitun mukaisesti fyysisiä tuotteita tuottavien yritysten liiketoiminta sisältää usein myös palveluliiketoimintaa. Mallin tekijöiden mukaan viisi valittua dimensiota antavat tarkan kokonaiskuvan asiakastyytyväisyydestä palveluun. Parhaiten se on sovellettavissa tilanteisiin, jossa väliajoin tutkitaan asiakastyytyväisyyden trendejä, ja kun sitä käytetään yhdessä muiden palvelun laadun mittaamisen menetelmien kanssa. Yksi suurimmista potentiaaleista on määriteltyjen dimensioiden suhteellisen tärkeyden määrittelyssä, sillä kyetään selvittämään millä prioriteetilla tietyn liiketoiminnan kannattaisi tarkastella asiakastyytyväisyyttään. Tekijät määrittelevät yhdeksi käyttötarkoitukseksi myös asiakkaiden segmentoinnin, mallin avulla kyetään jaottelemaan asiakkaat esimerkiksi sellaisiin, jotka kokevat palvelun laadun huonona, keskinkertaisena tai hyvänä. Tekijät esittelevät tutkimuksessaan lisäksi muitakin hyödyntämismahdollisuuksia. (Parasuraman 1988 s. 30 – 33)

SERVQUAL-mallia on sovellettu ja siihen on viitattu erittäin paljon eri tutkimuksissa, joten kyseessä lienee varsin validi ja yleisesti käytössä oleva viitekehys asiakastyytyväisyyden mittaamisen muodostamiselle, vähintäänkin palveluiden suhteen. Esimerkiksi Ladhari (2009 s. 183) esittelee eri tutkimuksia kahdenkymmenen vuoden ajalta (1988 – 2008), joissa on hyödynnetty SERVQUAL-mallia asiakastyytyväisyyden (havaitun laadun) tutkimisessa. Toisaalta mallia on myös kritisoitu, esimerkiksi Buttlen (1996 s. 10 – 23) ja Ladhari (2009) toimesta. Kritiikkiä on kohdistunut muun muassa siihen, että ainakin siihen aikaan kun malli luotiin oli varsin vähän todisteita siitä että tuotteen/palvelun laatua voidaan mallintaa havaitun laadun ja odotusten erotuksena, SERVQUAL-malli keskittyy palvelun tuottamiseen prosessina eikä lopputulemana ja mallin viisi dimensiota eivät ole universaaleja ja niiden väliltä löytyy paljon korrelaatioita. Mallia on kritisoitu myös esimerkiksi siitä, että 4-5 kohdalla ei voida selvittää riittävästi vaihtelua tietyssä dimensiossa, havaittu laatu voi olla erilainen eri aikoina ja että käytössä on virheellinen mitta-asteikko. Eräänä tärkeänä huomiona voidaan pitää myös sitä, että useat tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että toimialakohtaisen mittausmenetelmän kehittäminen on parempi ratkaisu, kuin geneerisen (esimerkiksi SERVQUAL) mallin implementointi (Carman 1990; Babakus & Boller 1992; Brown et al. 1993; van Dyke et al. 1997; Caro & Garcia 2007, Ladhari 2009 s. 189 mukaan). Matzler et al. (2003 s. 116) yhtyy kritiikkiin ja mainitsee myös toisena tärkeimpänä kritisoinnin kohteena olleen 22 kohdan riittävyys

ja sovellettavuus eri aloilla. Ladhari (2009 s. 189 – 191) esitteleeikin tutkimuksessaan eri aloilla sovellettuja, alkuperäisestä SERVQUAL-mallista poikkeavia ratkaisuja.

#### 4.2.4 SERVPERF

SERVPERF on hyvin SERVQUAL:n kaltainen malli. SERVQUAL:lla tarkoituksena on mitata palvelun laatua asiakkaan odotusten ja havaitun laadun kautta, kun taas SERVPERF:lla pyritään mittaamaan palvelun laatua toiminnallisuuden kannalta. Tausta-ajatuksena SERVPERF:ssä on se, että sen tekijät olettavat että asiakkaat havaitsevat laadun automaattisesti, alitajuntaisesti vertaillen odotuksiaan havaittuun laatuun (Carrillat et al. 2007 s. 475). SERVPERF tulee englannin kielen sanoista *service performance*.

Jain & Gupta (2004 s. 25) ilmaisevat tutkimuksessaan, että SERVPERF soveltuu SERVQUAL:n sijaan paremmin yrityksen palveluiden aikaan saaman havaitun kokonaislaadun arviointiin. Kirjallisuudessa esiintyy myös toisaalta vastaväitteitä tälle (Romaniuk 1997, Carrillat et al. 2007 s. 474 mukaan) Lisäksi kyseistä mallia kannattaa käyttää SERVQUAL:n sijaan, jos vertaillaan havaittua laatua eri toimialoilla toimivien yritysten välillä. Toisaalta jos pyritään tutkimaan puutteita odotetun laadun ja havaitun laadun välillä, soveltuu SERVQUAL SERVPERF:ia paremmin. SERVPERF luotiinkin Cronin & Taylor (1992) toimesta sillä periaatteella, että SERVQUAL ei ollut heidän mielestään riittävän yksiselitteinen mittaamaan asiakastyytyväisyyttä palveluita kohtaan. SERVQUAL pyrkii nimensä mukaisesti mittaamaan pitkälti havaittua palvelun laatua, SERVPERF:ia kehitettäessä keskityttiin myös asiakastyytyväisyyteen ja uudelleenostoihin. SERVPERF:ssä oletuksena on, että palvelun laatu on verrannollinen palvelun toiminnallisuuteen (engl. *performance*) tai palvelun toiminnallisuuden ja tärkeyden tuloon (Cronin & Taylor 1992 s. 59). Mikäli SERVPERF:in lisätään tärkeyden tarkastelu, kyseessä on painotettu malli SERVPERF:stä (Cronin & Taylor 1992; Jain & Gupta 2004 s. 29). Lisäksi mallissa ei huomioida asiakkaan odotuksia tuotteesta, vaan laadun katsotaan olevan ainoa komponentti jota käytetään (Jain & Gupta 2004 s. 28). Mallin tekijöiden tutkimuksen mukaan havaittu palvelun laatu ja etenkin muutokset siinä ovat parhaiten selitettävissä toiminnallisuuden kokemisen tutkimisen kautta.

Suurin ero SERVQUAL:n ja SERVPERF:n välillä on se, että SERVQUAL pohjautuu asiakkaan odotusten vastaamisen paradigmaan ja SERVPERF puolestaan pohjautuu siihen, että asiakastyytyväisyyttä pitäisi mallintaa käyttäytymismallien avulla (Cronin & Taylor 1992 s. 64). SERVPERF vähentää tutkittavien kohtien määrää puolella verrattuna SERVQUAL:in, SERVQUAL:ssä on  $22 * 2 = 44$  kohtaa, sillä odotukset ja havaittu laatu tutkitaan erikseen, Jain & Gupta (2004 s. 28) esittelevät tutkimuksessaan useita tutkimuksia (muun muassa Babakus & Boller 1992; Bolton & Drew 1991; Boulding et al. 1993, Jain & Gupta 2004 s.28 mukaan), joissa tuetaan väitettä, että SERVPERF kykenee SERVQUAL:ia paremmin selittämään vaihtelua havaitussa laadussa. Jain & Gupta (2004 s. 30) todistivat tutkimuksessaan SERVPERF:n olevan yhteneväisempi ja diskriminan-

timpi tapa selittämään palvelun laatua. Kaikki tutkimuksessa tarkastellut mallit (sekä painottomat että painolliset versiot SERVQUAL:sta että SERVPERF:sta) todettiin päteviksi tavoiksi vertailla asiakkaan kokemuksia laadusta eri yritysten välillä. Tutkimuksensa lopupuolella Jain & Gupta (2004 s. 34) ja Carrillat et al. (2007 s. 485) toteavat, että kokonaisvaltaisessa analysoinnissa SERVQUAL on kuitenkin SERVPERF:ia kattavampi, ja sitä kannattaisikin hyödyntää, kun etsitään kehityskohtia laadun parantamiseksi johtamisen näkökulmasta. Sekä asiakkaan odotuksia että asiakkaan havaitsemaa laatua mittaamalla voidaan selvittää suurimmat erot odotuksien ja havaintojen välillä, ja täten mahdollisesti kyetään yksilöimään suurimpia kehityskohteita. Carrillat et al. (2007 s. 485) toteavat tutkimuksensa (joka keskittyi laaja-alaisesti SERVQUAL:n ja SERVPERF:n vertailuun) päätteeksi, että molemmat menetelmät ovat riittäviä ja yhtä hyviä kokonaislaadun ennustajia, vaikka alalla esiintyy paljon erimielisyyksiä mallien paremmuudesta.

Kirjallisuudessa esiintyy erilaisia sovellutuksia ja muunnelmia sekä SERVQUAL että SERVPERF malleista, tarkoituksena näissä muunnelmissa on ollut lisätä käytettävän mallin kykyä tuottaa relevantteja tuloksia. Muunnelluista SERVQUAL ja SERVPERF –menetelemistä voidaan käyttää nimiä MQUAL ja MPERF (M tulee englannin kielen sanasta *modified*)(Carrillat et al. 2007 s. 477).

#### 4.2.5 PPQM

Stone-Romero et al. (1997) kehittivät menetelmän nimeltä PPQM (tulee englannin kielen sanoista *Perceived Product Quality Measure*), jolla kyetään mittaamaan asiakkaan havaitsemaa laatua fyysisestä tuotteesta. Tutkimuksessaan Stone-Romero et al. (1997 s. 90 – 93) havaitsevat, että fyysisten tuotteiden laadun havaitsemista on usein mitattu usein yhdellä dimensiolla. He todistavat selvän tarpeen useamman dimension mittaamiseksi ja tuottavat ehdotuksen mittaamismenetelmästä. Menetelmä sisältää neljä dimensiota tuotteelle: virheettömyys, kestävyys, vaikutelma ja erottuvuus. Nämä dimensiot on menetelmän tekijöiden mukaan tunnistettu tärkeimmiksi useissa eri tuotteissa (Stone-Romero et al. 1997 s. 90).

Tuotteen ominaisuudet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ominaisuuksiin (engl. *intrinsic & extrensic*) (Jacoby et al. 1971; Olson & Jacoby 1972, Stone-Romero et al. 1997 s. 93 mukaan). Sisäiset ominaisuudet ovat sellaisia, jotka vaikuttavat suoraan tuotteeseen ja sen toimintaan, käytännössä sisäiset ominaisuudet esiintyvät tuotteessa ja sen toiminnassa. Ulkoiset ominaisuudet puolestaan ovat ei-fyysisiä ominaisuuksia, joita voidaan muuttaa ilman että tuote itsessään muuttuu (kuten hinta, brändi tai nimi). Molemmien tyyppisillä ominaisuuksilla on Stone-Romero et al.(1997) mukaan vaikutus asiakkaan havaitsemaan laatuun. Menetelmän tekijöiden sisällyttämistä dimensioista erottuvuus on ulkoinen ominaisuus ja loput kolme ovat sisäisiä ominaisuuksia. Dimensiot on avattu tarkemmin taulukossa 7.

**Taulukko 7: PPQM Dimensiot (Stone-Romero et al. 1997 s. 93 - 95)**

<b>Dimensio</b>	<b>Kuvaus</b>
Virheettömyys	Asiakkaan uskomukset virheiden laadusta ja määrästä tuotteessa. Huom. eri tasoisia virheitä joilla kaikilla ei välttämättä ole vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, tärkeintä on tutkia asiakkaan käsitystä virheettömyydestä.
Kestävyys	Asiakkaan uskomukset tuotteen kestosta, lähinnä elinkaaren pituuden kannalta.
Vaikutelma	Tuotteen ulkoinen vaikutelma luo asiakkaaseen uskoa tuotteen laadukkuudesta. Tarkoitetaan käytännössä ulkonäköä ja tyylikkyyttä. Tutkimukset ovat osoittaneet että esimerkiksi tuotteen ulkonäkö vaikuttaa asiakkaan havaitsemaan laatuun (esimerkiksi Baker et al. 1992, Stone-Romero et al. 1997 s. 94 mukaan)
Erottavuus	Se, miten tuote erottuu muista samankaltaisista tuotteista. Toiminnalliset (ja muut) eroavaisuudet, tuotteen uniikkisuus ja ylellisyys.

Menetelmän dimensiot määritettiin kirjallisuuden kartoitustutkimuksen avulla, Stone-Romero et al. (1997) kävivät läpi useita tuotteen laadun havainnointiin perehtyneitä tutkimuksia ja kokosivat dimensiot niiden tietoja yhdistelemällä tarjotakseen sovellettavissa olevan viitekehysten. Viitekehys muodostettiin lopulliseen muotoonsa kahden empiirisen tutkimuksen avulla.

Tutkimuksensa lopuksi Stone-Romero et al. (1997 s. 106) arvioivat mallinsa käyttökelpoisuutta. Toteuttamistaan empiirisistä tutkimuksistaan tutkijat kritisoivat luotettavuutta, sillä tutkimukset toteutettiin yliopisto-opiskelijoille, joille tarjottiin perinteisestä mainostuksesta poikkeavaa tietoa etukäteen, mikä luultavasti vaikutti odotusten muodostumiseen (tutkimuksessa pyrittiin manipuloimaan esitietoja asiakkaalle, jotta oltaisiin kyetty todistamaan korrelaatiot). Tutkimuksissa toteutetuista manipulaatioista erottuvuuden muuntelu ei aikaansaanut haluttua tulosta, sen validiteettiä ei voitu todistaa kovin hyvin. Lisäksi tutkijat arvioivat, että tuotteen tyylistä riippuen voi olla muitakin tärkeitä mitattavia tekijöitä tuotteen laadun havaitsemisessa, tapauskohtaisesti. Yleisiä, mallin tekijöiden mukaan useissa muissa tutkimuksissa esiintyviä, mitattavia tekijöitä ovat PPQM-mallin dimensioiden lisäksi: suorituskyky (esimerkiksi autoissa kiihtyvyys), varustelu (esimerkiksi stereolaitteiden hallintamahdollisuudet) ja huollettavuus/huoltotarpeet (esimerkiksi kuinka usein tarvitaan huoltoa).

#### 4.2.6 Fecikovan indeksimenetelmä

Slovakialainen Fecikova (2004) kehitti indeksimenetelmän asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, jossa asiakkaille pyritään yksilöimään mittaustapa. Malli perustuu havaittuihin puutteisiin tyypillisissä mittaustekniikoissa. Tyypilliset puutteet ovat menetelmän tekijän mukaan liittyneet analyttisiin ongelmiin, käyttäytymiseen (sekä organisaation omat henkilöt että asiakkaat ja heidän asenteensa, uskomuksensa, näkemyksensä jne.) ja organisaationaalisiin ongelmiin (rakenne, tietovirrat, hallintotapa ja yrityskulttuuri eli käytännössä konteksti missä asiakastyytyväisyyttä mitataan) (Fecikova 2004 s. 57 – 58).

Kriittinen asia asiakastyytyväisyyden mittaamista muodostettaessa on asiakassegmenttien tutkiminen erikseen. Yleensä asiakkaita voidaan kategorisoida muun muassa sen suhteen, kuinka paljon tuottoa he tuovat organisaatiolle, ja kaikkein tuottavimpien asiakkaiden asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja kehittäminen on ensisijaista. Fecikova (2004 s. 59) ehdottaakin, että on tärkeää asettaa asiakkaat tärkeyden mukaan, jotta voidaan määrittää etenkin ne asiakkaat, joiden asiakastyytyväisyyttä halutaan kehittää. Tärkeää on tuottaa oikeat asiakastyytyväisyyden mittaamisen menetelmät oikeille asiakkaille.

Kysymyksiä valittaessa ja mittauksen tuloksien analysointia suunniteltaessa tulee arvioida asiakastyytyväisyyden eri tekijöiden tärkeyttä asiakkaan näkökulmasta. Ei ole riittävää kartoittaa vain asiakastyytyväisyyden eri tekijöitä, vaan niiden keskinäisiä suhteita kokonaisasiakastyytyväisyyden muodostumisen suhteen tulee arvioida. Fecikova (2004 s. 61) ehdottaa asiakastyytyväisyyden tekijöiden jaottelua ensisijaisiin, toissijaisiin ja tertiäärisiin asiakastyytyväisyyden tekijöihin. Ensisijaiset tekijät ovat strategisia tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti asiakkaan ostopäätöksiin. Toissijaiset tekijät ovat taktisia tekijöitä, kun taas tertiääriset tekijät liittyvät yksityiskohtiin. Tekijöiden selvittämisessä ja asiakastyytyväisyydessä sekä –uskollisuudessa yleensäkin on hyvin tärkeää pitää kontaktit asiakkaaseen korkeatasoisina. Lisäksi organisaatioverkoston ja tuotteen hallinnan merkitys korostuu korkeaa asiakastyytyväisyyttä tavoiteltaessa eikä kulttuurillisia erimielisyyksiä eri rajapinnoissa saisi esiintyä. Kontaktit asiakkaisiin sekä henkilöstöön ovat tärkeitä asiakassuhdetta rakennettaessa ja ylläpidettäessä, ne ovat laadullisia avaintekijöitä mittauksessa. (Fecikova 2004 s. 60 – 61)

Fecikova (2004 s. 63 – 65) esittää tutkimuksessaan kaavan, jolla asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata:

$$\begin{aligned} \text{Asiakastyytyväisyys} &= ((\text{Tekijän tyytyväisyyden arvosana}) \\ &\quad - (\text{Tekijän tärkeys})) \times (\text{Asiakkaan tyyppi}) \times (\text{Mittaustapa}) \end{aligned}$$

Tällä kaavalla voidaan määrittää mitkä tekijät ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden kannalta, määrittelemällä:

1. Dimension (/tekijän) arviointi tietyllä asteikolla.

2. Tyytyväisyyden arviointi dimensiota (/tekijää) kohtaan samalla asteikolla.
3. Asiakkaan tyyppi (käytännössä asiakkaan tärkeys liiketoiminnalle).
4. Mittaustavan validiteetti (esimerkissään Fecikova (2004) käyttää kertoimia 1.0 haastattelulle, 0.7 puhelinhaastattelulle ja 0.4 kyselylle joka on toimitettu joko postissa tai sähköpostilla).

Fecikovan (2004 s. 60) mukaan on mahdollista, että yritys tulkitsee väärin mitä asiakas haluaa. Tällöin mittaus kohdistetaan väärin asioihin. Tekijät, joita halutaan mitata, tulisi määritellä asiakkaan toimesta ja asiakkaan kanssa yhteistyössä. Tähän hyväksi todettuna ratkaisuna myös Fecikova (2004 s. 61) mainitsee mittariston koekäytön. Koekäytössä voidaan tulkita dataa esimerkiksi histogrammin avulla, jolloin havaitaan kysymykset joita asiakas ei mahdollisesti ymmärrä. Koekäytöllä tuetaan tai todistetaan vääräksi yrityksen oletuksia asiakkaiden tarpeista ja prioriteeteista, sekä tarkennetaan palvelun/tuotteen määritelmää.

Tutkimuksessaan Fecikova (2004) ei ota konkreettisesti kantaa siihen, miten tekijät valitaan tarkastelua varten muuten kuin että ne tulisi määritellä asiakkaan näkökulmasta, menetelmä ottaa pitkälti kantaa vain siihen, miten esivalinnan jälkeen valitut tekijät suhteutetaan toisiinsa. Esimerkissään Fecikova (2004) käyttää tekijöinä tuotteen toteutusta, hintaa ja vakautta. Menetelmä painottuu muutenkin vahvasti olemassa olevien asiakkaiden asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, esimerkiksi uuden asiakkaan tapauksessa voi olla vaikeaa arvioida heti kuinka merkittävä asiakas mahdollisesti tulee olemaan liiketoiminnalle (määrittelemään siis asiakkaan tyyppi –kerrointa). Lisäksi Fecikovan (2004) tutkimuksessa ei toteuteta havainnollistavaa tapaustutkimusta, tutkimuksessa käytetään esimerkkiä mutta se on mitä ilmeisimmin fiktiivinen. Menetelmän luotettavuus on siis kyseenalainen, mutta se sisältää hyviä tietoja täydentämään sitä, miten asiakastyytyväisyys muodostuu ja miten sen mittausta kannattaisi suunnitella.

### 4.3 Mittaaminen eri kulttuureissa

Kulttuurin uskotaan olevan yksi eniten vaikuttavista tekijöistä, kun mietitään henkilökohaisia arvoja ja käyttäytymistä. Kulttuuri on monimutkainen ilmiö, joka sisältää tunteellisen vastaanoton, yleiset uskomukset sekä tietylle yhteisölle tai maalle tyypillisen käyttäytymisen (Kassim & Asiah Abdullah 2010 s. 355). Kulttuurille löytyy edellä mainitun määritelmän lisäksi useita muita määritelmiä kirjallisuudessa (kuten Kluckhohn 1954, Hofstede 1991, Yau 1994, Ferraro 2002; Laroche et al. 2004 s. 61 – 62 mukaan).

Laroche et al. (2004 s. 58) ilmaisevat tutkimuksessaan, että kansainvälisillä markkinoilla täytyy olla varovainen, kun käytetään teorioita jotka on luotu pohjautuen tiettyihin kansallisiin markkinoihin. Monissa asiakastyytyväisyyteen liittyvissä tutkimuksissa on tutkittu Yhdysvaltoja, ja kyseisissä tutkimuksissa luodut mallinnukset ja mittaustavat eivät välttämättä sovellu yhtä hyvin muihin kulttuureihin, johtuen huonompiin tuloksiin. Monet syyt asiakastyytyväisyydelle tai –tyytymättömyydelle ovat universaaleja (kuten tuotteen

huono laatu), mutta variaatiota esiintyy kulttuurista riippuen, ainakin Laroche et al. (2004 s. 61) mukaan eritoten aasialaisissa kulttuureissa. On havaittu että esimerkiksi aasialaisissa kulttuureissa ilmaistaan tyytymättömyyttä huomattavan vähän, koska halutaan ylläpitää harmoniaa sekä estää kasvojen menetys. Toisaalta aasialaiset kulttuurit perustuvat korkeatasoiseen palvelukulttuuriin, joten tyytymättömyyden ilmaisun vähyys ei tarkoita korkeaa tasoa asiakastyytyväisyydelle.

Kulttuuri voidaan Hofstede (1991, Kassim & Abdullah 2010 s. 355 ja Laroche et al. 2004 s. 63 mukaan) mukaan jakaa neljään dimensioon, valtaetäisyyteen (engl. *power distance*), feminiinisyyteen/maskuliinisuuteen, epävarmuuden välttämiseen ja individualismiin/kollektivismiin, jotka on avattu tarkemmin taulukossa 8 (Kassim & Abdullah 2010 s. 355 ja Laroche et al. 2004 s. 63 – 65). Laroche et al. (2004 s. 63) lisäävät yhdeksi dimensioksi pitkä-aikaisuusorientoitumisen (engl. *long-term orientation*).

**Taulukko 8: Kulttuurin eri dimensiot asiakastyytyväisyyden näkökulmasta**

Dimensio	Selite
Valtaetäisyys	Tasavertaisuuden aste. Kuinka hierarkinen yhteiskunta siis on, onko yhteiskunnassa tiukka, portaallinen johtamisketju. Esimerkiksi se kuinka paljon valtaa auktoriteeteilla on yhteiskunnassa. Myös se, kuinka epätasaisesti valta on jakautunut organisaatioissa. (Esimerkiksi Japani, Kanada ja Yhdysvallat ovat matalan valtaetäisyyden yhteiskuntia, toisin kuin Kiina tai Saudi Arabia)
Feminiinisyyys/maskuliinisuus	Ovatko yhteiskunnan/yhteisön arvot enemmän maskuliinisia vai feminiinisiä. Maskuliinisissa yhteiskunnat ovat aggressiivisia ja kilpailullisia, missä rahallisuutta, materiaalista omaisuutta ja itsevarmuutta arvostetaan (kuten Japani ja arabimaat). Feminiiniset yhteiskunnat ovat vaatimattomia ja huolehtivia, missä suhteita ja epäitsekkyyttä arvostetaan. (kuten Suomi ja Malesia).
Epävarmuuden välttäminen	Epävarmuuden välttämällä tarkoitetaan sitä tasoa, jolla tietyn yhteisön jäsenet tuntevat uhatuksi tilanteissa, joissa esiintyy epävarmuutta. Yhteiskunnissa, esimerkiksi Japani, joissa epävarmuuden välttäminen on korkealla tasolla, asetetaan tiukkoja lakeja ja rajoitteita. Suuri ero useasti käytettävien ja harvoin käytettävien palveluiden välillä, jos epävarmuutta vältetään yhteiskunnassa niin silloin turvaudutaan usein tuttuihin ja turvallisiin palveluihin, eikä lähdetä kokeilemaan uusia palveluita.

Individualismi/kollektivismi	Individualistisessa tilanteessa on kyse yksilön vapaudesta (kuten Yhdysvalloissa ja Kanadassa). Henkilöt tekevät itse päätöksiä, asiakassuhteet eivät perustu vahvalle pohjalle, asiakkaat sietävät paremmin viivästyksiä ja epäonnistumisia. Kollektivistisessä tilanteessa suositaan vahvempia ja intiimimpiä, pitkäkestoisia asiakassuhteita (usein monikulttuurisissa maissa kuten Malesiassa, lisäksi esimerkiksi Japanissa). Asiakassuhteiden pohjalla ovat perhesuhteet, jotka perustuvat päätöksen tekoon yhdessä.
Pitkä-aikaisuusorientoituminen	Onko yhteiskunta pitkä-aikaisuusorientoitunut (vahva keskittyminen tulevaisuuteen, kuten Japani) vai lyhytaikaisorientoitunut (eläminen nykyhetkessä tai menneisyydessä, kuten Yhdysvallat ja Kanada).

Tutkijoiden mukaan (esimerkiksi edellä mainitut Kassim & Abdullah 2010 ja Laroche et al. 2004) näitä tekijöitä kannattaa pitää silmällä asiakassuhteita muodostettaessa ja asiakastyytyväisyyttä mitattaessa. Erot näissä tekijöissä voivat selittää eroja asiakastyytyväisyyden tekijöissä, vaikka asiakastyytyväisyyttä tutkittaisiinkin saman organisaation ja tuotteen tapauksessa. Välilliseen asiakastyytyväisyyden mittaamisen liittyen on havaittu, että kollektiivisesta ja/tai vahvasti epävarmuutta välttelevistä yhteiskunnista olevat henkilöt ylistävät helpommin hyvin kokemaansa palvelua/tuotetta ja näin kokiessaan ovat vähemmän taipuvaisia vaihtamaan tuotteen/palvelun tarjoajaa. Vastaavasti myös individualistisessa ja/tai vähän epävarmuutta välttelevissä yhteiskunnista olevat henkilöt ylistävät helposti saamaansa hyvää palvelua/tuotetta, mutta ovat myös taipuvaisempia kertoamaan kritiikkiä sekä vaihtavat helpommin palvelun/tuotteen tarjoajaa, vaikka palvelu/tuote koettaisiinkin hyväksi. Esimerkiksi Laroche et al. (2004 s. 76 -77) tutkimuksessa havaittiin, että japanilaiset ilmaisivat selvästi ollessaan tyytyväisiä, mutta eivät ilmaisseet olleensa tyytymättömiä, mikäli näin kävi. Yhdysvaltalaiset ja kanadalaiset eivät ilmaisseet yhtä selvästi tyytyväisyyttään, mutta ilmaisivat japanilaisia selvemmin tyytymättömyytensä.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa kansainvälisessä kentässä kannattaa ottaa kantaa etenkin käytettävään mittausasteikkoon. Yleisimmissä mittaustavoissa (kyselyt ja haastattelut) käytetään usein jonkinlaisia asteikkoja keräämään vastaustietoja, vastausten antamisen ja tulosten analysoinnin helppouden vuoksi. Esimerkiksi McGorry (2000) esittelee tutkimuksessaan käytettävään mitta-asteikkoon liittyviä ongelmia. Yleisenä ongelmana on, että usein kysyttävät kysymykset sekä asteikko käännetään suoraa sellaisenaan eri kielille ilman, että huomioidaan kulttuurillisia eroja. Kääntämisen ongelmana ovat etenkin ymmärtämisen haasteet, monissa kielissä (ja eri maissa) käytetään samoja sanoja eri yhteyksissä, tämä voidaan havaita etenkin vertailtaessa kiinalaista ja taiwanilaista

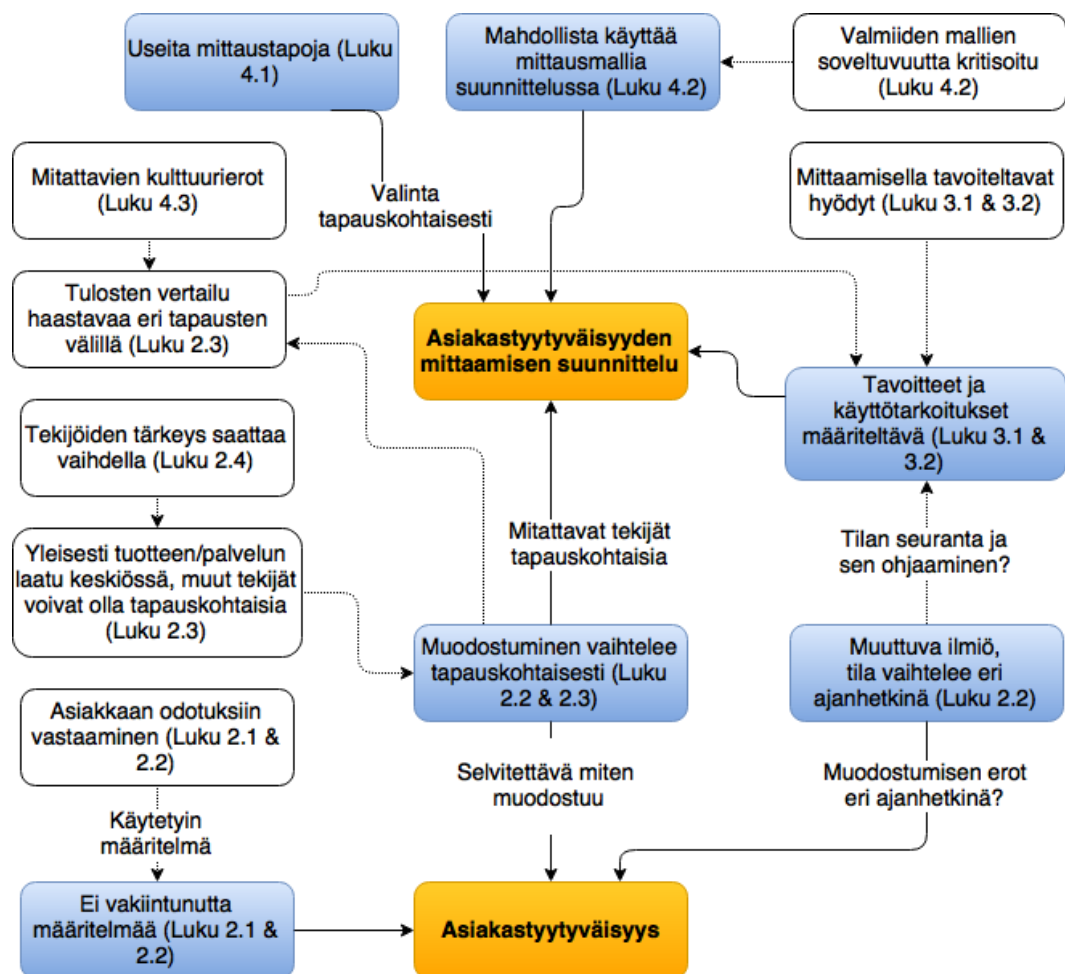


kulttuuria, joissa samaa merkistöä käytetään tarkoittamaan erilaisia asioita. Kääntämiseen kannattaa siis panostaa mittaustulosten luotettavuuden säilyttämiseksi, McGorry (2000) esittelee useamman tavan tuottaa käännöksiä. Jos toisaalta taas pyydetään käyttämään 1-10 olevaa asteikkoa, täytyy ymmärtää miten eri kulttuureissa käytetään kyseisenlaista asteikkoa. Esimerkiksi Latinalaisessa Amerikassa käytetään pitkälti isompia numeroita, esimerkiksi vastaaja voi antaa numeron 7 tai 8 kokemuksen ollessa ihan hyvä. Verrattain esimerkiksi Isossa-Britanniassa samoilla perusteilla saatettaisiin antaa numero 5 tai 6. Esimerkiksi Chen et al. (1995 s. 170) havaitsivat tutkimuksessaan, että japanilaiset ja kiinalaiset käyttävät yleensä helpommin mittausasteikon keskellä sijaitsevia arvoja antaessaan arvosanoja, kun taas yhdysvaltalaiset käyttävät huomattavasti helpommin ääripäitä ilmaistakseen mielipiteensä. Tutkimuksessa havaittiin myös että individualismilla on yhteys ääriarvojen käyttöön, ja vastaavasti vähentyneeseen keskellä sijaitsevien arvojen käyttämiseen. Esitelyjen tutkimusten tulokset indikoivat sitä, että mikäli käytetään puhdasta numeroasteikkoa mitattaessa arvoja esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen liittyen, vertailukelpoisuus saattaa kärsiä sillä eri kulttuureissa on totuttu käyttämään asteikkoja eri tavalla. Periaatteessa se, että yhdysvaltalainen antaa 1-10 asteikolla arvosanan 9, voi kuvastaa japanilaista antaessaan arvosanan 7 vaikka molemmat kokisivat tismalleen samoja tunteita. (McGorry 2000 s. 74 – 75)

## 5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, MENETELMÄT JA SUORITUS

Tässä luvussa pohditaan sitä, miten esiteltyä teoriaa sovelletaan kohdeyritykseen toteuttavassa tapaustutkimuksessa. Lisäksi tarkastellaan kohdeyrityksen lähtökohtia kehitystyölle, empiirisen tutkimuksen toteuttamista sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Empiirisellä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan kysymyksiin ”Miten asiakastytyvyisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?”, ”Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastytyvyyden mittauksessa?” ja ”Mitä asiakastytyvyydestiedolla kannattaa tehdä puolustusvälineteollisuusyrityksessä?”. Kun muihin tutkimuksen kysymyksiin oli saatu vastaus, pystyttiin viimeisissä johtopäätöksissä vastaamaan päätutkimuskysymykseen eli ”Miten asiakastytyvyyttä kannattaa mitata puolustusvälineteollisuusyrityksessä?”.

### 5.1 Teoriasta empiriaan



Kuva 3: Teorian hyödyntäminen empiirisessä osuudessa

Kuvaan 3 on koostettu viitekehys siitä, miten empiirisen tutkimuksen suunnittelussa hyödynnettiin teoriaa ja minkälaisia asioita havaittiin tärkeäksi sekä asiakastytyväisyyden muodostumista mallintaessa, että asiakastytyväisyyden mittausta suunniteltaessa. Sinisellä on kuvattu suoraan asiakastytyväisyyteen ja sen mittaamiseen vaikuttavat asiat, jotka huomioitiin erityisesti empirian suunnittelussa. Sinisellä pohjalla olevat asiat ovat pitkälti suurimpia teoriasta tehtyjä havaintoja, jotka vaikuttivat olennaisesti tutkimuksen teemoihin ja tutkimuksen alakysymyksiin. Kyseiset havainnot ovat ikään kuin tietotarpeita asiakastytyväisyyssmittariston suunnittelulle, näiden avulla tehtiin jaottelu empiirisen tutkimuksen vaiheille. Valkoisella on puolestaan kuvattu tarkentavaa tietoa ja lisähuomiot. Teoriaosuus vastasi ensimmäiseen kahteen tutkimuksen alakysymyksistä, muuten teoriaa käytettiin viitekehyyksenä sille, miten loppuihin tutkimuskysymyksiin vastataan.

Asiakastytyväisyys on määritelty kirjallisuudessa monin eri tavoin ja teorit ilmiön perustalle vaihtelevat selvästi. Erot määritelmässä johtuvat tutkijoiden eri fokuksista, eli siitä mihin asiakastytyväisyydestä pyritään tai missä kohtaa asiakastytyväisyyttä halutaan tutkia. Yhtenäistä määritelmälle on, että asiakastytyväisyys nähdään alati muuttuvana ilmiönä, jonka tilaa pyritään mallintamaan tietyllä ajanhetkellä. Tässä tutkimuksessa asiakastytyväisyyden muodostumista lähdetään tarkastelemaan asiakkaan odotuksiin vastaamisen paradigman kautta. Tarkastelussa pyritään huomioimaan myös muita luvussa 2 esiteltyjä teorioita, lähinnä kolmen eri ominaisuustyyppin teoriaa ja havaitun suorituskäytön mallia. Tutkimuksen yhteydessä pyritään pohtimaan teorioiden täsmävyyttä kyseiseen tapaukseen ja sitä, voidaanko teorioista mahdollisesti johdettuja malleja hyödyntää tutkimuksessa.

Kirjallisuudessa esiintyy selvästi tarve selvittää asiakastytyväisyyden tekijät vähintään toimialakohtaisesti. Jälleen kerran esiintyy myös eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä tekijöiden määrittelylle, riippuen tutkijoiden näkökulmista tai tutkimusten luonteista. Monet, elleivät tietyllä tapaa kaikki, ainakin tässä tutkimuksessa tarkastellut julkaisut pohjautuvat siihen oletukseen, että asiakastytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista, asiakkaan havaitsemasta laadusta ja odotusten täyttymisasteesta. Muun muassa odotukset jakautuvat toimiala- tai tapauskohtaisesti, esimerkiksi imago voi näytellä isoa roolia asiakkaan odotuksissa kun kyseessä on suuri franchising-yritys. Luvussa 2.3 esiteltyjen tutkimusten tapaan tämä tutkimus pyrkii erotelemaan ja määrittelemään jotka määrittävät asiakastytyväisyyden tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Tämän tutkimuksen tekijän mielestä on erittäin outoa, että asiakastytyväisyyden tekijöiden selvittämisen prosessia on kuvattu vain harvassa julkaisussa. Suurimmassa osassa julkaisuista, joissa keskitytään asiakastytyväisyyden tekijöiden mallintamiseen, keskitytään ikään kuin esitunnistettujen tekijöiden hiomiseen ja täsmentämiseen. Toisin sanoen harva tutkimus lähtee tyhjältä pöydältä liikkeelle, vaan usein taustalla on jo jonkinlainen erittely mahdollisista asiakastytyväisyyden tekijöistä. Edellä mainitun mukaisesta kaavasta poiketen Levesque & McDougall (1996) pyrkivät tutkimuksessaan selvittämään

pankkitoiminnan asiakastyytyväisyyden tekijöitä. He muodostivat ensimmäisen oletuksensa asiakastyytyväisyyden tekijöille seuraavan kaavan mukaisesti (Levesque & McDougall 1996 s.14):

1. Olemassa olevan mallin (SERVQUAL) tietojen hyödyntäminen ja soveltaminen tutkimuksen tapaukseen.
2. Toimialaan liittyvän kirjallisuuden tarkastelu.
3. Kohdeyrityksen kilpailukyvykkyyden tarkastelu.

Näiden toimien perusteella pyrittiin kyseisessä tutkimuksessa muodostamaan alkuperäinen jaottelu asiakastyytyväisyyden tekijöistä sekä ensimmäinen versio asiakastyytyväisyyskyselystä, jota kehitettiin erilaisten analyysien kautta myöhemmässä vaiheessa.

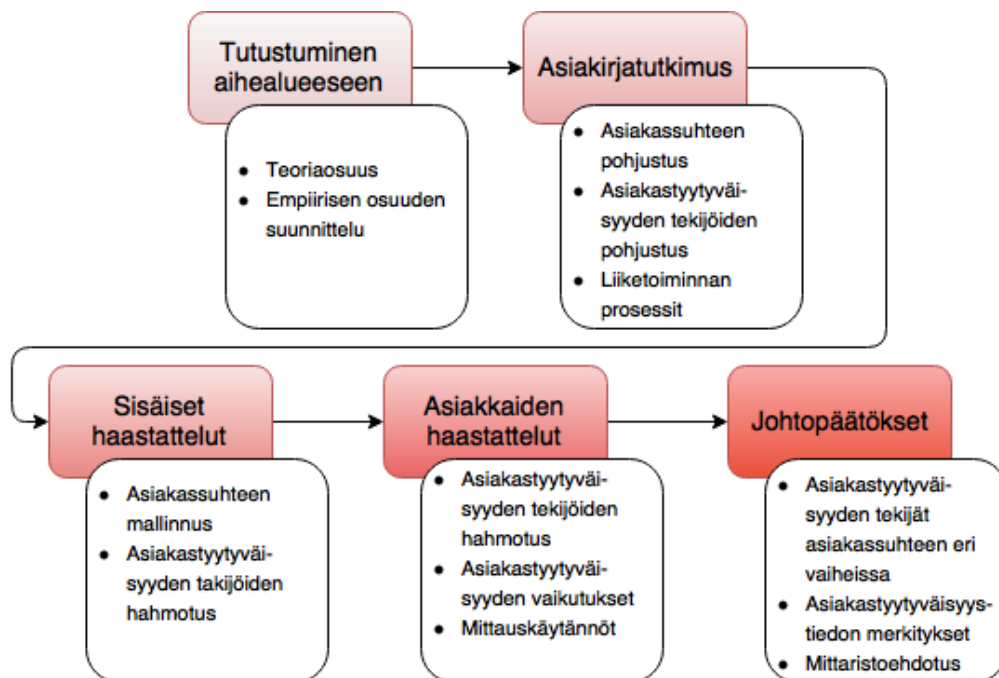
Koska ilmiötä ei voida mitata ellei ymmärretä ja huomioida ilmiön kenttää, tullaan tässä tutkimuksessa mallintamaan Levesque & McDougall (1996) tutkimuksen tapaan asiakastyytyväisyyden tekijät ennen asiakastyytyväisyyden mittaamisen suunnittelua. Empiiristen tutkimusten vertailukelvottomuudesta johtuen tässä tutkimuksessa muodostetaan oma määritelmä ja operationalisointi asiakastyytyväisyydelle. Käytettävä menettely asiakastyytyväisyyden tekijöiden tunnistamiselle on mukailtu Levesque & McDougall (1996) tavasta ja siihen on lisätty oman pohdinnan tuloksena asioita, joilla tutkimuksen tekijä uskoo saavuttavansa paremman lopputuloksen:

1. Haastatellaan kohdeyrityksen asiakasrajapinnoissa toimivaa henkilöstöä monipuolisesti.
2. Tarkennetaan ja todennetaan määrittelyä haastattelemalla asiakkaita. Asiakkaista päästään tämän työn puitteissa haastattelemaan vain pientä otantaa.
3. Pohditaan olemassa olevien mallien esittelemien asiakastyytyväisyyden tekijöiden soveltuvuutta kohdeyrityksen tapaukseen.

Asiakastyytyväisyyden tekijöiden selvittämisen ohella pyritään haastatteluissa, kirjallisuustutkimuksella ja päättelyllä selvittämään asiakastyytyväisyyden vaikutuksia toimialalla, jotta voidaan määritellä käyttötarkoitukset ja –tavoitteet mittaamiselle. Lisäksi tarkastellaan itse asiakasta, että asiakassuhteita, sillä asiakastyytyväisyyden tilan muutoksista ja tekijöiden suhteesta tilan muutoksiin johtuen näiden tarkastelu on tarpeellista.

Asiakastyytyväisyyden muodostumisen, sen tekijöiden ja toimialan erityispiirteiden selvittämisen myötä pyritään jatkamaan ja täydentämään luvussa 2 esitelty Oliverin (1980, Anderson & Sullivan 1993 mukaan) malli vastaamaan tätä tapausta. Mallin ja asiakastyytyväisyyden tekijöiden päälle suunnitellaan sitten mittaristo. Luvun 3 vaiheiden mukaisesti suunnitellaan mittaristo, soveltaen empiriasta tehtyjä havaintoja teoriaan. Suunnittelun yhteydessä silmällä pidetään luvun 4 asiakastyytyväisyyden mittaamisesta havaittuja erityispiirteitä ja mittausmalleja teoriasta, joita pyritään soveltamaan empiriaan soveltuville osin. Eli tarkoituksena on vertailla erilaisia kirjallisuuden malleja, yhdistää ne tässä

työssä havaittuihin tekijöihin ja tyypillisyyksiin, jotta voitaisiin tuottaa perustelluin mittaristo asiakastytyväisyydelle. Salassapitovelvollisuuden ja työn laajuuden vuoksi yksityiskohtaiseen ratkaisuun ei mennä diplomityön puitteissa, se toteutetaan työn rinnalla. Kuva 4 kuvaa prosessia, jonka mukaan edettiin tässä tutkimuksessa.



*Kuva 4: Tutkimuksen vaiheet*

## 5.2 Lähtökohdat kehittämistyölle

Kohdeyritys tunnisti diplomityötä edeltävänä aikana tarpeen asiakastytyväisyyden mittaamiselle sisäisen auditoinnin ja toiminnan kehittämisen korostumisen kautta. Diplomityön tilaamisen ensimmäisenä tausta-ajatuksena oli oletus siitä, että jokaisen yrityksen tulee mitata asiakastytyväisyyttään, lähtökohtaisesti asiakastytyväisyyden mittaamiselle ei oltu määritetty tavoitteita, vaan tavoitteiden määrittäminen jäi diplomityöntekijän vetovastuulle.

Asiakastytyväisyyden mittaamista on toteutettu aiemmin kohdeorganisaatiossa. Käytössä oli aiemmin kyselylomake, jota käytettiin kerran puolessa vuodessa ja käyttöä toteutettiin ilmeisesti joinain vuosina 2010-luvun alussa tai hieman sitä ennen. Mittarin käyttö loppui erään liiketoiminnallisen muutoksen myötä. Muutoksen jälkeen asiakastytyväisyyskysely ja sen käyttö ei ollutkaan enää oikeastaan kenenkään vastuulla, joten se hautautui muiden asioiden alle. Asiakastytyväisyyskyselyä yritettiin elvyttää kertaalleen ennen tämän diplomityön aloittamista jatkokehityksen muodossa, mutta tämäkin tyssäsi henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. Lisäksi koettiin, että entinen asiakastytyväisyyskysely oli toteutettu hataralle pohjalle.

Varsinainen syy sille, että miksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen suunnitellaan diplomityönä, on se, että kohdeyritys tunnisti tarpeen toteuttaa tehtävän perinpohjaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Edeltävän kyselyn käyttö oli melko näennäistä, suunnittelutyötä ei oltu tehty tarpeeksi hyvin, jotta kyselyn käytöllä oltaisiin saatu riittävän hyvälaatuista tietoa. Kysely kuitenkin tuotti jonkin verran tietoa, mutta tästä tiedosta tehtyjä johtopäätöksiä ei silti käytetty liiketoiminnassa hyödyksi. Edeltävän mittarin haasteiksi tämän työn tekijä, yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa, tunnisti seuraavat asiat:

- Kyseinen mittari ei mitannut liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti, vaan keskittyi vain sen tietyn osan, elinkaaritukivaiheen mittaamiseen. Markkinointi- ja myynti- sekä toimitustoimintoja ja niissä tapahtuvia asioita ei mitattu laisinkaan, mikä on voinut vaikuttaa muun muassa kyseisestä mittarista tehtävien johtopäätösten oikeellisuuteen.
- Organisaatiokulttuurissa miellettiin asiakastyytyväisyyden mittaaminen liikaa elinkaarituen tehtäväksi, sitä ei koettu koko liiketoiminnan kannalta merkittäväksi ja yhteiseksi asiaksi.
- Mittari tuotti ainakin jonkin verran oikeaa ja relevanttia tietoa, sitä analysoitiinkin oikein, mutta johtopäätöksiä ei huomioitu toimenpiteinä liiketoiminnassa.
- Mittarissa vastaukset annettiin kuhunkin kysymykseen arvoasteikolla 1-5. Monikulttuurisessa kentässä numeroasteikon käyttö ei välttämättä ole suositeltavaa, kuten luvussa 4.5 on esitetty. Tämä todettiin myös mittarin käytössä, jokaista asiakkuutta analysoitaessa jouduttiin miettimään erikseen, että mitä kyseinen arvostana tarkoittaa tälle kyseiselle asiakkaalle. Luonnollisesti se asia, että eri asiakkaat ovat tottuneet käyttämään asteikkoja eri tavoin, vaikuttaa negatiivisesti tulosten vertailukelpoisuuteen, mikä myöskin havaittiin kohdeyrityksen toimesta aikaisemmin. Kyselytekniisiä haasteita havaittiin myös kysymysten muotoilussa ja ilmaisussa.
- Edeltävä kysely oli luonteeltaan hyvin elinkaaritukikeskeinen, kuten arvata saat-  
taa. Vain kolmasosa kyselyn kysymyksistä sekä kaksi kolmasosaa avoimista kysymyksistä käsitteli koko liiketoiminnalle hyödyllisiä asioita ja näistäkin suurin osa keskittyi LCS-rajapinnassa toimimiseen.
- Eri asiakassuhteiden tyytyväisyyden mittaaminen sidottiin kalenterivuoteen, eikä asiakassuhteeseen itseensä. Asiakassuhteen pituudesta ja luonteesta johtuen luotettavia tuloksia tuskin saadaan, jos mitataan tiettyä vaihetta kauan sen jälkeen kun vaihe on tapahtunut tai mitataan vaihetta heti sen alussa. Esimerkiksi LCS-vaihe voi kestää 20-30 vuotta ja tuskin saadaan luotettavia tuloksia jos mitataan LCS-vaiheen alussa, sillä asiakas on tuskin tässä kohtaa edes käyttänyt kaikkia LCS-palveluita. Edellisessä kyselyssä tämä oli ongelmana, lisäksi kyselyä toteutettiin puolen vuoden välein, mikä oli asiakkaiden mielestä liian usein.
- Myytävät LCS-palvelut vaihtelevat asiakaskohtaisesti, mittarilla pyritään kuitenkin mittaamaan niitä kaikkia. On mahdotonta kysyä asiakkaalta tyytyväisyyttä

tiettyyn palveluun, jos palvelua ei ole myyty asiakkaalle. Huomioitava myös myytävissä tuotteissa.

- Toteutustavasta johtuen vastausprosentti ja vastaajien sitoutuminen vastaamiseen vaihteli hyvin paljon. Osa asiakkaista käytti vain vähän resursseja vastaamiseen, osa taas käytti selvästi enemmän ja se näkyi etenkin avoimen palautteen annossa. Avoimet kommentit liittyivät pitkälti tuotteen tai siihen liittyvän dokumentaation laatuun, Patria Landin toimintaa kommentoitiin verrattain vähän. Palautteet olivat monesti yksittäisten henkilöiden subjektiivisia tulkintoja ja tuntemuksia asioista. Lisäksi tulee huomioida kapeakatseisuus, tehtävästään riippuen vastaajat vastasivat selvästi oman näkökulmansa kautta.
- Aiemmin asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajina toimivat pääasiassa asiakkaiden järjestelmävastuulliset teknikot ja/tai insinöörit. Vastaajat ovat siis asiakkaan käyttävän organisaation tukihenkilöstöä. Hankkivan asiakkaan henkilöstön eikä vastaavasti loppukäyttäjien asiakastyytyväisyyttä pyritty mittaamaan edeltävällä mittarilla.
- Koska kyselyyn vastanneet henkilöt olivat käyttävässä organisaatiossa toimivia henkilöitä, eivät he ymmärtäneet sopimussuhteita eivätkä vaikutus- tai päätöksentekokanavia. Esimerkiksi tuotteen määrittelyyn liittyviä kommentteja on vaikea huomioida käyttäjältä, koska vaikka käyttäjän kommentti viittaisikin siihen että jokin asia on tehty ei-toivotusti, niin sopimus ja hankkivan organisaation mielipide saattaa olla toinen.
- Eräänä haasteena kohdeyrityksen henkilöstö piti myös sitä, että edellisen mittarin tuloksien analysoinnissa ei huomioitu erikseen, että kenen henkilön vastaus oli kyseessä. Hankkivan organisaation johtavan henkilön vastausta tulee arvostaa enemmän, kuin esimerkiksi yksittäisen loppukäyttäjän.

Muita, varsin jäsentelemättömiä kommentteja ja toiveita edelliseen mittariin liittyen on tullut tämän työn edetessä muun muassa siltä saralta että mittari ei saisi olla liian tuotekeskeinen, Patria Landin liiketoimintaa tulisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin. Edeltävän mittarin kanssa suoraan asiakasrajapinnassa toimineet henkilöt ovat sitä mieltä, että mittaustuloksia on saattanut aiemmin vääristää myös se, että kyselyn suorittava henkilö on tullut liian läheltä asiakasrajapintaa. Resursointia on lisättävä tulevaisuudessa sekä analysointiin että toimenpiteisiin, johtopäätökset on pystyttävä viemään käytäntöön, jotta mittauksesta olisi ylipäänsä hyötyä. Lisäksi yhteydenpitoa asiakkaaseen asiakastyytyväisyystietojen aiheuttamista muutoksista on edistettävä, on osoitettava konkreettisesti se, että asiakkaan mielipide on keskiössä ja heidän kommenttinsa huomioidaan toiminnassa. Tämä saattaisi näkyä positiivisena asiana asiakkaan mittausräätöilylle tulevaisuudessa. Tulevaa mittaria tai mittaristoa voitaisiin hyödyntää henkilöstön tulospalkkiomittaristossa, jotta motivaatio sekä mittaamiselle että asiakastyytyväisyyden kohentamiselle kasvaisi kohdeyrityksen sisällä. Tulevan mittarin omistajuus ja sen vastuu tulee säilyttää kohdeyrityksen sisällä, mutta sen toteutus voidaan mahdollisesti ulkoistaa. Argumentteja ulkoistamisen puolesta ovat muun muassa se, että tulosten käsittelyyn ja analysointiin

saataisiin etäisyyttä ja se, että havaittuja asioita ei koettaisi liian henkilö- tai osastokohtaisesti. Mikäli asiakkaalta saatu tieto, varsinkin sen ollessa negatiivinen, koetaan henkilö- tai osastokohtaisesti niin vaarana on se, että se muuttuu matkalla tai se haudataan kasvojen säilyttämisen vuoksi.

### **5.3 Asiakirjatutkimuksen toteutus**

Asiakirjatutkimusta käytettiin pääasiassa liiketoimintaprosessien mallinnuksessa ja taustatietojen keräämiseen, jotta tutkimuksen tekijä sai riittävän pohjan varsinaisen tutkimuksen suorittamiselle. Joissain tapauksissa haastatteluiden tuloksia tuettiin asiakirjatutkimuksen havainnoilla. Kohdeyrityksen toimintajärjestelmää ja intranettiä hyödynnettiin kokonaiskuvan raamien hahmottamisessa asiakassuhteille. Lisäksi käytettiin asiakkaaseen liittyvää dokumentaatiota, kuten vaatimusmäärittelyjä, asiakaspalautteita ja koulutuspalautteita asiakastytyvyyden tekijöiden määrittelyn ja todentamisen yhteydessä. Kotimaan asiakkaan tuottamasta materiaalista tarkasteltiin toimialaa ja sen tarpeita toimittajille yleensä.

Asiakirjatutkimuksessa tehtyjä havaintoja analysoitiin kevyesti, esimerkiksi toimintajärjestelmä tarjosi valmiiksi prosessimallinnuksia joista osa liittyi suoraan muun muassa asiakassuhteeseen, joten analyysissä keskityttiin lisätietotarpeiden muodostamiseen. Vaatimusmäärittelyistä tunnistettiin vaatimusten tyypit ja jaoteltiin ne asiakastytyvyyden tekijöitä vastaaviin kategorioihin haastattelututkimusten tuloksien peilaamista varten. Erilaisten asiakaspalautteiden arvioitiin olevan välillinen mittari asiakastytyvyydestä, ja niitä tutkittaessa pyrittiin tunnistamaan vaikutus asiakastytyvyyteen sekä se asia, jota palaute koski asiakastytyvyyden tekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa tutkittiin kolmen eri asiakkaan vaatimusmäärittelyjä hankittavalle tuotteelle. Vaatimusmäärittelyt olivat länsimaisten asiakkaiden käyttämiä, ja niitä oltiin käytetty julkisissa kilpailutushankkeissa. Ne olivat vaatimusmäärittelyinä spesifimmistä mahdollisesta päästä, ja ne valittiin tutkimukseksi sen takia, että ne olivat ainoat joihin työn tekijälle satuttiin antamaan pääsy. Vaatimusmäärittelyjä ei päästy kuitenkin katsomaan työn tekijän puolesta kokonaan, vaatimusmäärittelyistä saatavilla olivat vain suoraan tuotteen vaatimukseen liittyvät vaatimusmäärittelyt.

### **5.4 Haastattelujen toteutus**

Tässä tutkimuksessa tutkittiin aineettoman ilmiön, asiakastytyvyyden, muodostumista kohdeyrityksessä. Tutkimus rajattiin koskemaan vain puolustusvälineiteollisuus-alaa, joten tämä päätös rajasi tutkimuksen tapaustutkimukseksi. Tapauksesta tunnistettiin asiakirjatutkimuksen perusteella puutteita muun muassa liiketoiminnan prosessien, asiakassuhteen ja asiakastytyvyyden tekijöiden mallintamiselle. Näihin puutteisiin päätettiin lähteä vastaamaan haastattelujen keinoin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haas-



tatteluja, sillä oletettiin että aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia, pyrittiin saamaan selventäviä vastauksia ja etenkin pyrittiin syventämään asiakirjatutkimuksella saatuja tietoja (Hirsjärvi & Hurme 2008 s. 35).

Esitietona haastattelulle saatiin, että organisaation sisällä ei ole yhtään sellaista henkilöä, joka osaisi antaa kokonaisvaltaisen vastauksen tutkimuksen ongelmaan tai alaongelmiin. Täten haastattelulla selvitettävät asiat päätettiin pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Osaan kokonaisuuksista kykenivät vastaamaan vain tietyt henkilöt organisaation sisällä, osaan tarvittiin vastaus kaikilta. Haastattelut jaettiin siis teemoihin. Haastattelijoiden taustoista, tutkittavista ilmiöstä ja potentiaalista sille, kuinka hyvin vastaajat kykenevät vastaamaan tiettyyn kysymykseen johtuen päätettiin olla käyttämättä strukturoitua haastattelua. Ennen haastattelua arvioitiin, että haastattelutilanteet tulisivat olemaan pitkälti aiheista keskustelua, jota ohjataan tarkkojen kysymysten sijaan tarkentavilla kysymyksillä. Näistä syistä johtuen haastattelut päätettiin suorittaa teemahaastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2008 s. 47 – 48).

Tutkimuksessa tehtiin kahdenlaisia haastatteluita, haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöä sekä sen asiakkaita. Ensiksi suunniteltiin sisäiset haastattelut. Teemoja sisäisillä haastatteluilla oli kolme, ne on esitelty kuvassa 5. Teemat tunnistettiin teorian avulla, asiakastytyvääisyyden tekijät olivat luvusta 2 ilmiselvästi esiin tuleva tietotarve, kontaktipisteet ja asiakassuhteen kulku olivat lisätarpeita asiakastytyvääisyyden tekijöiden määrittämiselle ja välttämättömiä tutkimuksen tekijän kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Kohdeyrityksen sisäisten haastattelujen suorittamisen ja niistä saatujen tulosten mallintamisen jälkeen siirryttiin asiakkaiden haastatteluiden suunnittelemiseen. Teemat asiakkaiden haastatteluille tunnistettiin sisäisten haastattelujen tuottamien tulosten pohjalta syntyneistä tietotarpeista sekä luvun 3 käyttötarkoitusten mallinnuksen tarpeesta ja ne on esitelty kuvassa 6. Näin perusteellisen toteutuksen perusteena on luvussa 2.3 esitelty Giesie & Cote (2000 s. 17 – 18) lopputulema, jossa perustellaan että ilmiötä ei voida mitata ellei ymmärretä ja huomioida ilmiön kenttää sekä luoda määritelmää ja operationalisointia asiakastytyvääisyydelle.

Tutkimuksessa harkittiin myös muiden yritysten edustajien haastattelemista. Kriteereiksi tällaisten yritysten valinnalle olivat se, että yrityksen tulisi toimia edes etäisesti samankaltaisessa kentässä ja samanlaisin asiakassuhtein ja toisaalta myös se, että yritys hyödyntäisi tarkoituksenmukaista ja edistynyttä asiakastytyvääisyysmittaristoa. Tutkimuksen edetessä todettiin kriteerien täyttävien yritysten löytämisen olevan haasteellista, ja tunnistettiin että arvoa näistä haastatteluista syntyisi ehkä aika vähän, joten muiden yritysten haastattelemisen päätettiin jättää pois. Muiden yritysten haastattelemista voi miettiä, mikäli jatkokehitystyötä tälle tutkimukselle päätetään tehdä.

### 5.4.1 Kohdeyrityksen sisäiset haastattelut

Kohdeyrityksen sisäiset haastattelut jaettiin kolmeen kierrokseen, mallinnettavan liiketoiminnan osan mukaisesti. Kierrokset olivat myynnin ja markkinoinnin haastattelukierros, toimitusohjelmien ja -toimintojen haastattelukierros sekä elinkaarituen haastattelukierros.

Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten haastateltava liittyy kyseiseen liiketoimintaprosessiin?</li> <li>• Kokemuksen määrä ja syvyys.</li> </ul>
Teema 1: Asiakassuhteen ja siihen liittyvien prosessien tarkentaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakassuhteen vaiheet.</li> <li>• Tapahtumat vaiheissa.</li> </ul>
Teema 2: Kontaktipisteet asiakassuhteissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajapinnat ja kanavat.</li> <li>• Organisaatiot ja henkilöt rajapinnoissa.</li> </ul>
Teema 3: Asiakastyytyväisyyden tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä asiakas arvostaa, mitä ei?</li> <li>• Mitä asiakas odottaa, miten vastataan?</li> <li>• Millä kohdeyritys on pärjännyt kilpailutuksissa?</li> </ul>

**Kuva 5: Kohdeyrityksen sisäisten haastattelujen teemat**

Yrityksen sisäisiin haastatteluihin osallistui yhteensä 12 henkilöä ja kaikkia haastateltiin henkilökohtaisesti. Haastatteluja tehtiin yhteensä 15 kappaletta, kolmea henkilöä haastateltiin kahdella eri kierroksella vahvan asiantuntemuksen takia. Haastateltavien taustoja on esitelty relevantein osin liitteessä C ja lisäksi on mainittu mille kierrokselle tai kierroksille haastateltava osallistui. Haastateltavien valinnassa käytettiin lumipallo-otantaa, ensimmäiset haastateltavat kysyttiin työn ohjaajalta ja sen jälkeen haastateltavia kartoiteltiin haastateltavilta itseltään (Hirsjärvi & Hurme 2008 s. 59-60). Haastatteluja toteutettiin niin kauan, kunnes koettiin saturaatio, eli uudet haastattelut eivät antaneet enää olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008 s. 60). Hirsjärvi & Hurme (2008 s. 60) mainitsevat, että edellä mainitut toimintamallit sisältävät riskejä, ensinnäkin siten että riippuu paljon tutkijan omasta ymmärryksestä, koska saavutetaan saturaatio. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut kuitenkaan mahdollista haastatella laajasti kaikkia, varsinkin tutkimuksessa käytetyllä teemahaastattelulla, ja ohjaajan kiireellisyydestä johtuen tutkija katsoi valitsemansa toimintatavan olevan optimaalinen, rajoitteet ja reunaehdot huomioiden.

Haastateltavien valinnassa käytettiin kriteereinä kokemuksen määrää, asiakasrajapinnoissa toimimista tai siitä tietämistä sekä sitä, että saadaan useita eri näkökulmia eri puolilta liiketoimintoja. Jokainen haastateltava omaa vuosien kokemuksen useamman eri asiakkaan kanssa toimimisesta, eräs haastateltava on toiminut tosin vain yhden asiakkaan

kanssa ja yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat ovat toimineet suoraan asiakasrajapinnassa, tosin eivät välttämättä nykyisessä tehtävässään.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina maaliskuu – huhtikuu 2016 välisenä aikana. Teemahaastattelun rakenne vaihteli hieman haastateltavan sekä keskustelun kulun mukaan. Eri haastattelukierroksilla usein käytettyjä kysymyksiä on eritelty ylätasolla liitteessä A. Esiteltyjen kysymyksien ohella käytettiin useita tapauskohtaisia tarkentavia kysymyksiä keskustelun yhteydessä. Suurimpaan osaan kysymyksistä saatiin jokaisessa haastattelussa vastaus, henkilön taustasta ja mielenkiinnosta riippuen vastausten laajuus vaihteli. Yhdessä haastattelussa kaikkia teemoja ei ehditty käymään läpi, keskustelun syventyessä tiettyyn aihepiiriin syvälle. Haastattelujen kesto vaihteli 55 ja 100 minuutin välillä. Haastateltaville kerrottiin kontaktoinnin yhteydessä tutkimuksen tarkoitus ja valottiin hieman teemoja joista tullaan puhumaan haastattelussa. Lisäksi kysyttiin lupa haastatteluiden nauhoittamiselle. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää muistiinpanojen tarkentamista varten.

## 5.4.2 Asiakkaiden haastattelut

Taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastateltavan rooli ja suhde Patria Landiin.</li> <li>• Kokemuksen määrä ja syvyys.</li> </ul>
Teema 1: Asiakastyytyväsyyden tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peilataan yrityksen henkilöstön mielipiteisiin.</li> <li>• Tutkitaan onko muita tekijöitä.</li> </ul>
Teema 2: Asiakastyytyväsyyden vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkitaan etenkin vaikuttaako asiakastyytyväisyys rahavirtoihin.</li> <li>• Asiakassuhteen kulun mahdolliset muutokset.</li> </ul>
Teema 3: Käyttävän asiakkaan tyytyväisyyden vaikutus hankkivan asiakkaan tyytyväisyyteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkitaan käyttävä - hankkiva rajapintaa.</li> </ul>
Teema 4: Mittaamiskäytännöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkitaan asiakkaiden mieltymyksiä mittaamiskäytäntöjen suhteen</li> </ul>

*Kuva 6: Asiakkaiden haastattelujen teemat*

Kohdeyrityksen asiakkaiden haastattelemineen muodostui haasteelliseksi. Myöhemmin tässä työssä esiteltävistä asiakassuhteista, suhteen vaiheesta, kontaktipisteiden olemassaolosta ja asiakkaiden arvioidusta mielenkiinnosta johtuen kyettiin haastattelemaan vain kahden asiakkaan henkilöitä. Tavoitteena oli haastatella myös muiden asiakkaiden henkilöitä, etenkin eri tyyppisistä asiakassuhteista, mutta diplomityön puitteissa tämä ei yksinkertaisesti ollut mahdollista edellä mainituista syistä johtuen. Talon sisäiseltä ohjaajalta pohjustettiin ensin mitä asiakkaita on mahdollista haastatella, jonka jälkeen kontaktiin yrityksen sisältä henkilöitä, joiden kautta haastattelu oli mahdollista järjestää.

Haastateltuihin asiakkaihin, eli laajasti valtioihin, viitataan jatkossa tässä työssä termein asiakas A ja asiakas B, salassapitovelvollisuuden vuoksi. Asiakkaalta A haastateltaviksi saatiin hankkivasta organisaatiosta erään hankintaprojektin päällikkö ja käyttävästä organisaatiosta henkilö, joka vastaa hankitun lautan (eli tuotteiden) ylläpidosta ja teknisistä asioista. Asiakkaalta B haastateltiin henkilöä, joka toimii hankintaorganisaatiossa. Kyseisessä organisaatiossa hänen päätehtävänsä on vastata hankittujen lauttojen elinkaaritukivaiheesta projektipäällikön/ohjelmapäällikön tittelillä. Hän on myös osallistunut aina jossain roolissa hankintaprojekteihin, eli on siten ollut vahvasti läsnä kaikissa asiakassuhteen vaiheissa. Haastatteluja toteutettiin täten yhteensä kolme kappaletta Koska haastateltavia oli sekä hankkivasta että käyttävästä asiakkaan organisaatiosta, päätettiin tehdä kaksi eri haastattelurunkoa haastatteluista varten (Liite B).

Yksi haastatteluista jouduttiin toteuttamaan ajankäytöllisistä syistä strukturoituna haastatteluna, muut kaksi kyettiin toteuttamaan enemmänkin teemahaastatteluna, kun tarkentavia kysymyksiä ja muuta keskustelua ehdittiin käymään enemmän. Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuussa 2016. Käytännössä kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus, parissa tapauksessa vastaus jäi toivottua yleistasoisemmaksi, eikä halutun yksityiskohtaista vastausta saatu tarkentavista kysymyksistä huolimatta. Koska kyseessä olivat kohdeyrityksen asiakkaat, haastatteluja käsiteltiin varsin delikaatisti eikä yritetty liikaa painostaa haastateltavia. Haastattelujen kesto vaihteli 30 ja 60 minuutin välillä. Haastateltaville kerrottiin kontaktoinnin yhteydessä tutkimuksen tarkoitus ja mainostettiin hieman minkälaista hyötyä haastattelusta voisi olla. Lisäksi kysyttiin lupa haastatteluiden nauhoittamiselle. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää muistiinpanojen tarkentamista varten.

### 5.4.3 Aineistojen sisältöanalyysi

Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen aikana kirjattiin ylös tärkeimmät havainnot. Nauhoitteet kuunneltiin läpi haastattelutilaisuuksien jälkeen ja haastattelun yhteydessä tehdyt muistiinpanot täydennettiin nauhoista. Nauhoitteita ei kirjattu sanasta sanaan (eli litteroitu), vain tutkimuksen kannalta relevantit asiat kirjattiin. Muun muassa täytesanat ja tutkimukseen kuulumaton keskustelu jätettiin kirjaamatta. Nauhoitteiden läpikäynti oli välttämätöntä, sillä teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto oli runsas ja rikas. Sen lisäksi, että haastattelija toteutti haastattelut ja kuunteli ne läpi uudelleen, luettiin ja käytiin aineistoa läpi useaan kertaan, jotta kokonaiskuva jäisi tutkimuksen tekijän mieleen ja tulosten yleinen muoto olisi selvä.

Aineistoa luonnollisesti ryhmiteltiin uudelleen haastattelujen jälkeen, haastattelujen etenemisen mukaan samoista asioista saatettiin puhua eri aikoihin. Hirsjärvi & Hurme (2008 s. 170-179) esittelevät teoksessaan kvalitatiivisia analyysitapoja aineistolle, näistä tavoista tässä tutkimuksessa käytettiin laskemista, teemoittelua, yhteyksien tarkastelua ja kehityskulun seurantaa. Teemoittelua käytettiin ainakin asiakastyytyväisyyden tekijöiden selvittämisessä, monet haastateltavien mainitsemissa asioista olivat hyvin lähellä toisiaan.

Asiakastyytyväisyyden tekijöiden tapauksessa käytettiin myös laskemista, teemoittelun jälkeen laskettiin mainintojen määrät. Yhteyksien tarkastelua tehtiin etenkin toimialan erityispiirteistä aiheutuvia haasteita tutkittaessa, monissa tapauksissa nämä olivat ehkä palapelimaisia ja esiintyivät eri haastatteluissa siellä täällä. Yleisesti yhteyksien tarkastelua hyödynnettiin erittäin paljon, muun muassa liiketoiminnan prosessimallinnuksen tarkentamisessa. Kehityskulun seuranta tehtiin puolestaan asiakassuhteen vaiheita tutkiessa, tällöin arvioitiin muun muassa asiakastyytyväisyyden tekijöiden käyttäytymistä vaiheiden välillä ja käyttäytymiseen johtaneita syitä.

Tutkimuksen tekijän itsensä mielestä tärkein ominaisuus haastatteluiden analysoinnissa oli kokonaiskuvan hahmottaminen. Kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen muun muassa poikkeavuudet ja toimialasta aiheutuvat erikoisuudet nousivat esiin varsin helposti.

## 6. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset on esitelty siinä järjestyksessä, missä ne tutkimuksen tekijän mielestä on tarpeellista esitellä, ensin esiteltyjä tuloksia tarvitaan myöhemmin esiteltävien tulosten ymmärtämiseksi. Ensiksi on mallinnettu eri asiakastyypit, jonka pohjalta on mallinnettu asiakassuhteen kulku kontaktipisteineen. Tämän jälkeen on eritelty asiakastyytyväisyyteen mahdollisesti vaikuttavia asioita asiakassuhteen eri vaiheissa. Asiakashaastatteluiden perusteella tuotettiin lisäksi hie- man tutkimustuloksia liittyen asiakastyytyväisyyden vaikutuksiin ja mittauskäytäntöihin.

### 6.1 Asiakastyypit

Ennen empiirisen tutkimuksen suunnittelua ja aloittamista tämän tutkimuksen tekijä ha- vaitsi, että asiakkaaseen liittyy erilaisia organisaatioita. Nämä organisaatiot tarkennettiin asiakirjatutkimuksella. Tutkimuksen tekijä ei sen sijaan havainnut, että asiakassuhteita voi olla erilaisia, viralliset kommunikointikanavat saattavat vaihdella. Asia ilmeni kui- tenkin jo ensimmäisessä haastattelussa. Asiakastyyppeihin liittyviä tuloksia käytettiin alatutkimuskysymyksiin *”Miten asiakastyytyväisyys muodostuu puolustusvälineteolli- suusyrityksessä?”* ja *”Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastyytyväisyyden mittauksessa?”* vastaamiseen.

Kohdeyrityksen asiakkaaksi käsitettävän valtion sisällä asiakastyyppejä on useita. Tär- kein jaottelu on tehty tuotteita ja palveluita hankkivan sekä tuotteita ja palveluita käyttä- vän asiakkaan välille. Hankkiva ja käyttävä asiakas ovat kumpainenkin oma organisaati- onsa, joiden rakenteista ei välttämättä tiedetä paljoakaan. Asiakkaalla on useita muita or- ganisaatioita ja tärkeitä sidosryhmiä, jotka liittyvät olennaisesti asiakkaan tekemiin han- kintoihin. Asiakirjatutkimuksella selveni, että asiakkaan organisaatioita ja sidosryhmiä, jotka voivat olla olemassa ja jotka voivat vaikuttaa hankintoihin ovat ainakin eräällä koh- deyrityksen asiakkaalla:

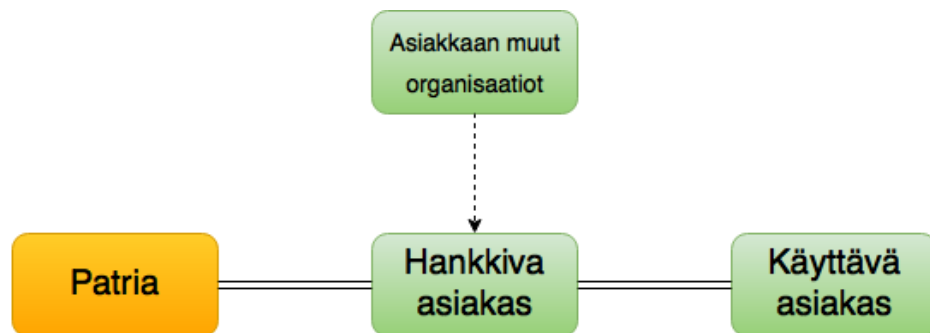
- Hankkiva organisaatio
- Käyttävä organisaatio
- Ylläpitävä organisaatio
- Muut puolustushallinnon ala-organisaatiot
- Ministeriöt (esimerkiksi talousministeriö) ja maan poliittinen johto
- Teolliset partnerit ja paikalliset alihankkijat

Jo ennen tutkimuksen aloittamista havaittiin ohjaajan kanssa käydyistä keskusteluista, että hankkiva organisaatio on usein logistinen laitos tai muu vastaava, joka hankkii suo- rituskykyä käyttävälle organisaatiolle, joka on käytännössä tietty osa valtion maavoimia

operatiivisella tasolla. Tilanteeseen liittyy myös aina sääteleviä tahoja, eli ministeriöitä tai muita laitoksia, jotka asettavat säädöksiä tai lakeja liittyen puolustusvälinehankintoihin. Säätelevät tahot vaihtelevat tapauskohtaisesti, mutta tilanteessa esiintyy aina vähintään kohdemaan puolustusministeriö, jonka intressit ovat puolustuksellisen suorituskyvyn ylläpitämisessä, mahdollisesti sen lisäämisessä ja poliittisissa asioissa. Lisäksi säätelevät organisaatiot käyttävät ilmeisesti korkeinta päätösvaltaa, eli päättävät siitä tehdäänkö ylipäänsä hankinta vai ei, vaikka tarve olisikin olemassa. Nämä säätelevät organisaatiot myös tekevät budjetit hankkivalle organisaatiolle. Säätelevien tahojen ohella asiakas hyödyntää erilaisia asiantuntijaorganisaatioita ja/tai –tahoja, muun muassa verifioidakseen tuotteen suorituskyvyn testien avulla, tämä ilmeni haastatteluissa kun puhuttiin testauksesta eri haastateltavien kanssa. Lisäksi politiikka on aina merkittävä asia puolustusvälineiteollisuudessa, sillä toimialan tuotteet tietyllä tapaa aiheuttavat eettistä keskustelua ja turvallisuuden tunne, subjektiivisena kokemuksena, vaihtelee yksilöiden välillä. Täten asiakas pyrkii aina perustelemaan hankintansa ja politikoilla voi olla isokin vaikutus asiaan.

Haastateltavana ollut markkinointijohtaja kuvasi tämän työn tekijälle ensimmäisessä haastattelussa eri tyyppiset asiakassuhteet ja viralliset tiedon- ja tuotteiden kulun kanavat. Haastateltava ilmaisi, että käytännössä vain hankkiva ja käyttävä organisaatio näkyvät rajapinnoissa, muut ovat hankkivaan organisaatioon vaikuttavina tahoina taustalla. Ensimmäisen haastattelun jälkeen eri tyyppisten asiakassuhteiden olemassaoloa verifioitiin suppeasti muilta haastateltavilta, käytännössä haastateltavan tietämyksen mukaan asia tuli verifioitua aina kun asiaa tarkasteltiin.

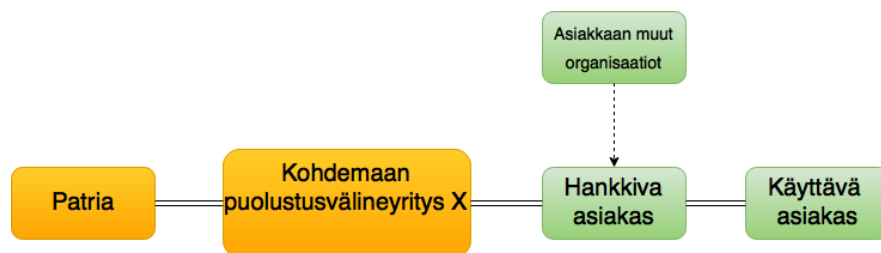
Normaalityyppisessä asiakassuhteessa asioidaan suoraan hankkivan organisaation kanssa. Virallisesti toimitaan hankkivan organisaation kanssa, mutta luvun 6.2 mukaisesti käyttävää osallistetaan hankkivan organisaation toimesta. Tällainen niin sanottu normaali asiakassuhde on mallinnettu kuvassa 7.



*Kuva 7: Normaali asiakassuhde*

Puolustusvälineiteollisuudessa on käytännössä kaikkien myyntivaiheen haastateltavan mukaan hyvin tyypillistä kotimaisuuden tavoittelu ja siksi muun muassa vastakaupat ja teknologiansiirrot ovat erittäin tavallisia. Vastakauppoja ja teknologiansiirtoja ei sinänsä

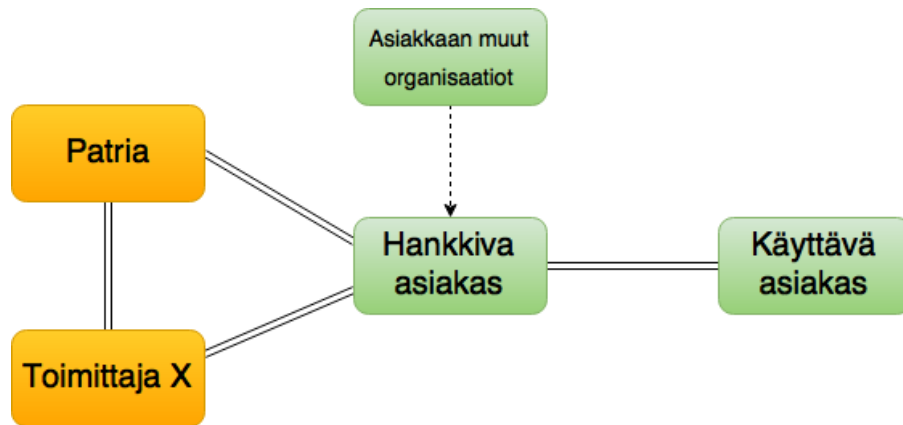
käsitettä asiakkuuksiksi, vaan pikemminkin kumppanuuksiksi. Markkinointijohtajan mukaan joissain tapauksissa asiakas haluaa kotimaisuusasteen olevan niin korkean, että kohdemaan myydään määritellylle organisaatiolle (puolustusvälineteollisuusyritys myöskin) valmistus- ja jopa myyntilisenssi. Tällöin Patria Land vastaa muun muassa kriittisten komponenttien toimittamisesta ja suunnittelutyöstä, mutta esimerkiksi sarjatuotanto on kokonaisuudessaan lisensoitu ”välikäsi” -organisaatiolle. Tämä kyseinen organisaatio on kontaktipisteessä hankkivan asiakkaan kanssa ja Patria Land puolestaan kyseisen organisaation kanssa. Lisensoidun myynnin ja valmistuksen tilanteessa kontakti varsinaiseen hankkivaan asiakkaaseen saattaa kadota kokonaan haastateltavien projektipäälliköiden mukaan. Kyseisessä tilanteessa ”välikäsi” -organisaatio käsitetään Patria Landin asiakkaaksi, sillä solmittavat sopimukset tehdään kyseisen organisaation kanssa. Kyseisen kaltaisen asiakassuhde on mallinnettu kuvassa 8.



**Kuva 8: Kohdemaan puolustusvälineyrityksen lisensointi**

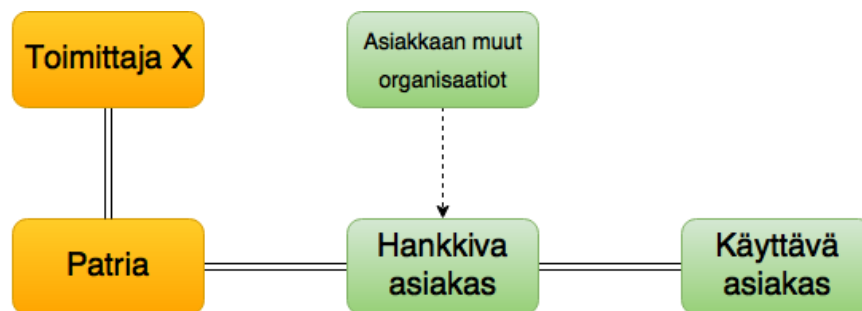
Tapausta, jossa muodostetaan kumppanuussuhde toisen tai useamman puolustusvälineteollisuusyrityksen kanssa, kutsutaan konsortioksi tai joint ventureksi. Tällaisessa tilanteessa kumppani ei välttämättä ole kohdemaan puolustusvälineteollisuusyritys, se voi olla myös jonkun muun maan puolustusvälineteollisuusyritys. Tällöin kilpailutuksessa tarjotaan usean toimittajan eri järjestelmän kokonaisuutta. Tällaisessa kumppanuussuhteessa aina yksi toimittajista on päätoimittaja eli prime. Prime vastaa kokonaisuuden hallinnasta, eli eri toimittajien järjestelmien muodostamasta tuotekokonaisuudesta tai –kokonaisuuksista. Kyseisessä tilanteessa kaikilla toimittajilla saattaa olla sopimus hankkivan asiakkaan kanssa. Konsortio, jossa kaikilla toimittajilla on sopimus hankkivan asiakkaan kanssa, on mallinnettu kuvassa 9.





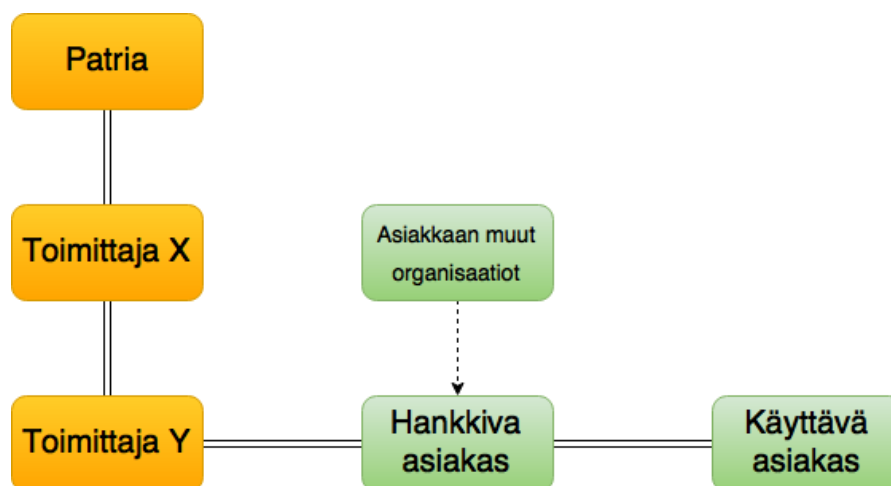
**Kuva 9: Konsortio jossa kaikilla toimittajilla on sopimus hankkivan asiakkaan kanssa**

Joissain tapauksissa prime toimittaja on ainoa toimittaja, jolla on sopimus hankkivan asiakkaan kanssa ja lopuilla toimittajilla on sopimus primen kanssa. Tällaista asiakassuhdetta ei haastattelujen mukaan ole Patria Landilla kirjoitushetkellä, mutta eräs haastateltava ilmaisi että kyseinen tapaus on teoriassa mahdollinen tulevaisuudessa. Kyseinen tilanne on mallinnettu kuvassa 10.



**Kuva 10: Konsortio jossa Patria Land on päätoimittaja, ja vain päätoimittajalla on sopimus hankkivan asiakkaan kanssa**

Vastaavasti tilanne voi olla myös päin vastainen, jokin muu puolustusvälineteollisuusyhtiö on prime ja Patria Land tällöin alihankkija. Markkinointijohtajan kanssa käydyssä keskustelussa ei ilmennyt, mutta muissa haastatteluissa asiaa varmistettaessa selvisi, että alihankkijoista voi muodostua pidempiäkin ketjuja. Kuvan 11 esimerkissä toimittaja X saattaisi integroida Patria Landin järjestelmän omaan järjestelmäänsä ja toimittaa sen toimittajalle Y, joka tarjoaa kyseistä järjestelmää osana suurta kauppaa.



**Kuva 11:** Konsortio jossa Patria Landilla on sopimus toisen toimittajan kanssa, tällä toisella toimittajalla on sopimus hankkivan asiakkaan tai N:nen toimittajan kanssa

Huomioitavaa kaikissa tässä alaluvussa esitellyissä asiakassuhteissa on se, että ne kuvaavat virallisia yhteyksiä toimijoiden välillä sekä tiedonkulun kanavia. Luvun 6.2 mukaisesti epävirallisesti saatetaan toimia suoraan myös muiden tilanteissa esiintyvien toimijoiden kanssa, sillä muun muassa projektipalavereissa saatetaan istua saman pöydän ääressä tilanteessa esiintyvien muiden tahojen kanssa, vaikka virallista sopimusta ei olisi-kaan. Tästä huolimatta viralliset asiat ja tiedonkulku tapahtuvat pääasiassa virallisia reittejä pitkin, eli sopimuksien mukaisesti.

### 6.1.1 Asiakkaan hankkivan ja käyttävän organisaation rajapinta

Sisäisissä haastatteluissa ilmeni rivien välissä tietämättömyys asiakkaan hankkivan organisaation ja käyttävän organisaation välisestä rajapinnasta ja asiakkaan organisaatioiden välillä tapahtuvasta kommunikaatiosta. Tämän työn tekijä koki tarpeelliseksi tarkastella rajapintaa, sillä sekä hankkivan organisaation että käyttävän organisaation asiakastytyväisyys ovat tärkeitä asioita, se miten organisaatiot keskustelevat keskenään lienee olennaista asiakastytyvyyden muodostumisen kannalta.

Sisäisissä haastatteluissa yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat ilmaisivat, että asiakkaan projektiryhmä, joka on pääasiallinen kontakti asiakkaaseen, koostuu pääasiassa hankkivan organisaation henkilöstöstä. Tämä varmistettiin haastateltavilta asiakkaiden henkilöiltä ja asia menee ilmeisesti juurikin näin. Kaikkien asiakkaiden haastateltavien mukaan käyttävää organisaatiota osallistetaan hankinnan eri vaiheissa, käyttävä organisaatio määrittelee omat vaatimuksensa vaatimusmäärittelyssä ja osallistuu katselmointeihin ja testeihin projektin edetessä. Projektiryhmärajapinnassa näkyvä käyttävän organisaation henkilöstö on haastateltavien mukaan korkeatasoista käyttävän organisaation edustajaa, jotka ovat tyypillisesti kaukana loppukäyttäjistä. Lähellä käyttävää organisaatiota toimiva haastateltava ilmaisi, että käyttävää organisaatiota ei välttämättä tiedoteta kovin hyvin mahdollisista muutoksista, joita tehdään hankittavaan tuotteeseen, projektien

aikana. Esimerkiksi budjettisyyistä joitakin ominaisuuksia saatetaan tiputtaa pois, mutta käyttävän organisaation tiedottaminen tästä asiasta saattaa jäädä vähiin. Kaikkien haastateltavien mukaan käyttäjät ilmaisevat omia lisävaatimuksiaan ja mielipiteitään tuotteesta viimeistään prototyyppivaiheessa, mutta varsinkin isompia vaatimusmuutoksia ja ”tällainen olisi kiva” –tyyppisiä asioita harvemmin toteutetaan.

Kaikki asiakkaiden haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että loppukäyttäjä ei koskaan saa aivan sitä mitä halusi. Esimerkiksi ominaisuuksia karsitaan projektin edetessä kustannussyistä tai hankkiva organisaatio ei ole täysin ymmärtänyt kaikkia vaatimuksia käyttölle, joten varsinaisissa käyttäjissä esiintyy enemmän tai vähemmän tyytymättömyyttä aina. Hankkivien organisaatioiden haastateltavilta kysyttiin, että mitä organisaatiota kohtaan tämä tyytymättömyys kohdistuu ja molemmat vastasivat, että mikäli tuotteen ominaisuuksia puuttuu tai ne ovat vajanaisia, niin käyttäjä on tyytymätön hankkivaan organisaatioonsa. Sitten taas jos tuotteen laatu havaitaan vaillinaiseksi, niin tyytymättömyys kohdistuu toimittajaan. Yksi sisäisten haastatteluiden projektipäälliköistä esitti mielenkiintoisen näkökulman toisaalta tähän, sillä hänen mukaansa loppukäyttäjä ei ehkä ajattele asiaa niin pitkälle, vaan loppukäyttäjän tulkinta on yksinkertaisempi siinä mielessä, että he tekevät mahdollisesti tulkintansa siten että jokin tuote soveltuu tai ei sovellu käyttötarkoitukseensa.

*”[Tuote] ei koskaan ole ihan sitä mitä ne [käyttäjät] olisivat halunneet. On joukko-osasto ja –yksikkö kohtaisia eroja mieltymyksissä, esim. pioneerit haluavat käyttää eri tavalla kuin vaikka ilmatorjuntamiehet ja kaikkia ei voi mitenkään miellyttää. Totuttu elämään tämän [asian] kanssa kyllä.”* (Asiakkaan A projektipäällikkö)

Tässä tutkimuksessa ei kyetty haastattelemaan sellaisen asiakassuhteen edustajaa, jossa sopimusosapuolena on toinen puolustusvälineteollisuusyritys. Täten ei voida todistaa kyseisen kaltaisen asiakassuhteiden rajapintojen toimintaa, eli käytännössä toinen puolustusvälineteollisuusyritys – hankkiva organisaatio rajapintaa. Tällaisten kaltaisissa asiakassuhteissa on pitädyttävä olettamusten tasolla.

## 6.2 Asiakassuhde ja kontaktipisteet

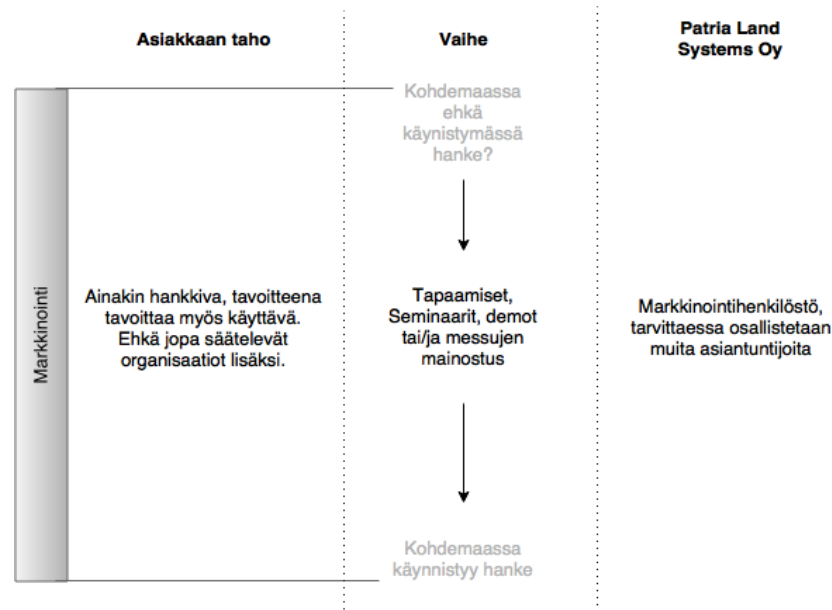
Asiakirjatutkimuksella pohjustettiin asiakassuhteen kulku, joka tarkennettiin sisäisillä haastatteluilla. Asiakirjatutkimuksesta saatu käsitys asiakassuhteen kulusta oli varsin vajanainen ja oikeastaan kaikilta osin jouduttiin varmistamaan asioita sisäisillä haastatteluilla. Mikäli haastateltavilta saatiin eroavia vastauksia esimerkiksi tietyn prosessin kulun suhteen, luotettiin siihen haastateltavaan, jonka uskottiin ymmärtävän asiasta enemmän tai sitten vaihtoehtoisesti enemmistöön haastateltavista. Tällä alaluvulla pyrittiin tuottamaan tuloksia alatutkimuskysymyksiin *”Miten asiakastyytyväisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?”* ja *”Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastyytyväisyyden mittauksessa?”* vastaamiseksi.

Kohdeyrityksen sisäisillä haastatteluilla pyrittiin selvittämään kontaktipisteitä asiakassuhteissa. Tätä varten oli tarpeellista mallintaa asiakassuhteen kulku alusta loppuun. Asiakassuhteesta on tunnistettavissa selvästi 3 vaihetta (4 jos markkinointivaihe lasketaan osaksi asiakassuhdetta) ja tämä alaluku on jaoteltu niiden vaiheiden mukaisesti.

### 6.2.1 Markkinointivaihe

Markkinointivaiheen mallinnus toteutettiin käytännössä kysymällä haastateltavalta markkinointijohtajalta vaiheen kulusta, ja tietoa varmistettiin sitten muilta haastateltavilta. Vastauksissa ei ilmennyt eroja, toiset haastateltavat eivät luonnollisesti olleet niin selvillä vaiheessa tapahtuvista toimista, taustoista johtuen.

Ensimmäisen kerran asiakkaaseen ollaan yhteydessä markkinoinnin yhteydessä. Tällöin kohdeyritys on havainnut, että tietyssä maassa saattaa olla alkamassa hankintahanke, ja potentiaaliseen tulevaan asiakkaaseen pyritään pääsemään vaikuttamaan tämän havainnon jälkeen. Tai haastateltavien mukaan tämä on optimitilanne, jota ei vielä tapahdu kovinkaan paljoa, mutta suunta on ilmeisesti oikea. Havainto tehdään markkinointijohtajan mukaan tyypillisesti 1-3 vuotta ennen hankkeen käynnistymistä kohdemaassa. Tietoa mahdollisesti käynnistyvistä hankkeista saadaan sotilas-/puolustusasiamiehiltä, eri kumppaneilta joita voivat olla muut puolustusvälineiteollisuusyritykset sekä muut teollisuusyritykset, erilaiset foorumit, messut, henkilökohtaiset kontaktit sekä potentiaalisten asiakkaiden suorat tietopyynnot (RFI:t, engl. *request for information*). Puolet ensimmäisen kierroksen haastateltavista mainitsi, että alalla on haasteellista havaita potentiaalisia tulevia mahdollisuuksia. Markkinointi on käytännössä tietoisuuden lisäämistä, sotilasasiamiesten kautta tai pitämällä seminaareja ja tapaamisia, demoesittelyitä tai mainostamalla messuja. Ensisijaisesti pyritään vaikuttamaan hankkivaan organisaatioon, mutta kun hankkiva organisaatio on tavoitettu niin markkinoidaan myös käyttävälle organisaatiolle, varsinkin tuotteen demoamisella. Yksi haastateltavissa mainitsi, että demotilaisuuksissa saattaa olla jopa ministeriöstä henkilöitä paikalla, joten tapauskohtaisesti on mahdollista, että myös säätelevät tahot osallistuvat markkinoinnin aikaisiin toimiin. Toisen haastateltavan mukaan joskus potentiaalisia asiakkaita on kutsuttu toisille asiakkaille järjestettyihin demo- tai kenttätäustailaisuuksiin vierailulle. Huomattavaa on myös, että pahassa tapauksessa markkinointivaihetta ei tapahdu ollenkaan, jos ei tunnisteta tarpeeksi ajoissa että kohdemaassa on mahdollisesti alkamassa hanke. Markkinointivaihe päättyy käytännössä silloin, kun potentiaalinen asiakas julkaisee hankintahankkeen ja aloittaa kilpailutuksen. Kontaktipisteet markkinointivaiheessa on esitetty kuvassa 12.



**Kuva 12: Kontaktipisteet markkinointivaiheessa**

### 6.2.2 Myyntivaihe

Myyntivaihe mallinnettiin kysymällä vaiheen kulusta kaikilta kuudelta haastateltavalta, jotka osallistuivat ensimmäiselle sisäiselle haastattelukierrokselle. Myyntivaiheessa ei priorisoitu kenenkään vastauksia, sillä haastateltavien taustojen katsottiin olevan käytännössä yhtä valideja haastattelulle. Myöskään ristiriitoja prosessin kulun kuvaamisessa ei ilmennyt. Jälleen osa vastaajista osasi kertoa vaiheesta tarkemmin kuin osa.

Potentiaalisen asiakkaan käynnistäessä hankkeen alkaa kohdeyrityksessä myyntiprojekti. Myyntiprojektin (ja myyntivaiheen) päämääränä on tuottaa tarjous, jolla vastataan kilpailukykyisesti asiakkaan vaatimusmäärittelyyn. Haastateltavien mukaan myyntiprojektin luonne saattaa vaihdella asiakkaasta ja hankkeen koosta riippuen, tämä tarkoittaa myös vaiheen kestoa joka on tyypillisesti vuosia ja erään haastateltavan mukaan minimissään noin puoli vuotta. Tutkimuksen tekijä havaitsi jo ennen haastattelujen suorittamista, että kilpailutuksia on käytännössä kahdenlaisia, avoimia ja suljettuja. Vanhemman sotilasjärjestelmäasiantuntijan mukaan länsimaissa suositetaan kilpailutuksen käynnistämistä hankintaorganisaation verkkosivujen kautta, suljetussa kilpailutusmallissa hankkiva asiakas puolestaan lähettää potentiaalisille toimittajille tarjouskyselyn tai tietopyynnön (RFI, engl. *Request for information*). Tyypillisesti hankkeissa on alkuun hankeinfo, joka seuraa ensikontaktointia. Hanketta vetää hankkivan asiakkaan organisaatiossa projektiryhmä, johon markkinointijohtajan mukaan annetaan aikaisessa vaiheessa tyypillisesti vain yksi kontakti (eli *point of contact*), jonka kanssa käydään dialogia. Käytäntö on ilmeisesti sama myös Patria Landissa, vain yksi vastuuhenkilö hoitaa keskustelua myyntiprojektin alkuvaiheessa. Suurin osa haastateltavissa totesi, että mitä kehittyneemmästä maasta on kyse, ja avoimesta kilpailutuksesta, niin sitä säädellympää keskustelua hankkivan asiakkaan ja potentiaalisen toimittajan välillä on kilpailutuksen alkuvaiheessa. Keskustelu, jota

osapuolien välillä käydään, on käytännössä tarkentavaa keskustelua liittyen asiakkaan vaatimusmäärittelyyn, missä toimittajalla on mahdollista kysyä tarkennuksia vaatimukseen, jos tai kun ne ovat liian yleisellä tasolla tai muuten vaan niitä ei ymmärretä. Puolet haastateltavista sanoi, että joissain tapauksissa kilpailutusten yhteydessä toimittajien kysymykset ja vastaukset ovat läpinäkyviä myös kilpaileville toimittajille, edelleen hankintaprosessin läpinäkyvyyden edistämiseksi. Lisäksi keskustelua osapuolten välillä voi olla kilpailuteknisistä asioista, kuten prosessin etenemisestä.

Mikäli hanke on suljettu, eli potentiaaliset toimittajat kutsutaan erikseen, on markkinoinnin onnistuminen korostunut, sillä kutsua kilpailutukseen ei heru ilman tunnettuutta. Haastateltavien mukaan vaatimusmäärittelyn ei voi enää vaikuttaa näissäkään tapauksissa, mutta keskustelunkäynti ja asiakkaan kontaktointi on mahdollista laajemmin ja ehkä jopa eri tasoilla. Tällaisissa tilanteissa toimittaja voi itse pyrkiä järjestemään neuvotteluja muun muassa liittyen siihen kuinka hyvin oma tarjonta vastaa vaatimusmäärittelyä, kohdeyrityksessä toimii kuhunkin asiakkuuteen liittyen maajohtaja, joka pyrkii availemaan kanavia.

Ennen tarjouksen jättämistä varsinkaan avoimissa kilpailutuksissa ei oikeastaan kommunikoida muutoin mitenkään, paitsi jos jo tässä vaiheessa suoritetaan testausjaksoja. Tarjousten jättämisten takarajan jälkeen hankkiva asiakas arvioi tarjouksia ja jatkaa prosessia kutsumalla yhden tai useamman kilpailevan toimittajan yhdelle tai useammalle testausjaksolle, vanhemman sotilasjärjestelmäasiantuntijan mukaan.

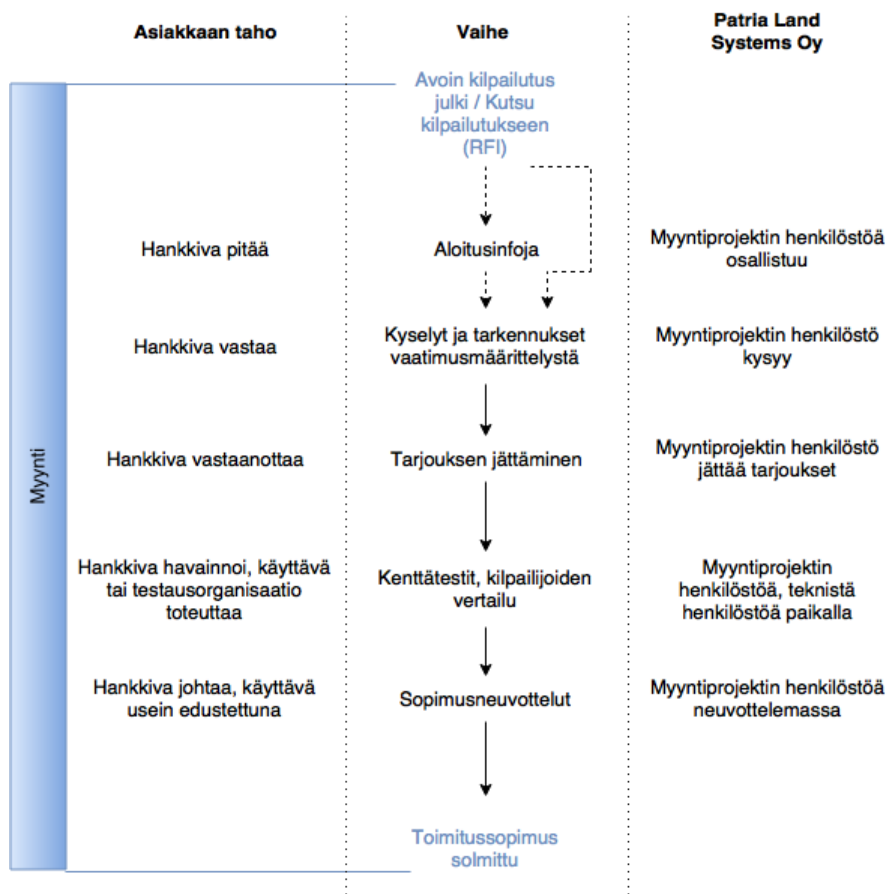
Haastateltavista kukaan ei tarkalleen tiennyt mitkä muut tahot, kuin hankkiva organisaatio, tarkastelevat tarjouksia. Kaksi haastateltavista arvioi, että käyttävä organisaatio osallistuu tarjousten arviointiin vähintään jonkun teknisen ryhmän kautta, lisäksi kaupalliset tahot (ministeriöt) luultavasti arvioivat kaupallisia asioita kuten vastakauppavelvoitteiden täyttämistä. Vanhempi sotilasjärjestelmäasiantuntija, joka omaa kokemusta asiakkaan puolelta pöytää hankinnoista, ilmaisi että tarjoukset jakaantuvat eri asiantuntijoille asiakkaan eri organisaatioihin, joita ovat käyttävän lisäksi ainakin ylläpitävä organisaatio. Vaatimusmäärittely on laadittu hankkivan organisaation käsissä, mutta se on tehty yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Se mitkä kaikki tahot osallistuvat vaatimusmäärittelyn laadintaan on aina epäselvää. Tärkeää on kuitenkin se, että ne tahot jotka ovat osallistuneet vaatimusmäärittelyyn ja kenties laatineet osia siitä, arvioivat omat osuutensa tarjouksista. Tai näin on ainakin oletettavissa asiakkaan puolelta kokemusta omaavan haastateltavan mukaan, jonka entisessä organisaatiossa asia toimi ainakin näin. Tuotetukiosamisryhmien johtaja mainitsi, että joissain tapauksissa maiden suurimmat poliitikot ovat huhujen mukaan sopineet kaupat suljettujen ovien takana, eli joissain tapauksissa sekä toimittajan että asiakkaan maiden säätelevät tahot saattavat keskustella hankkeesta ja jopa ratkaista kilpailun.

Testijaksojen aikana asiakkaaseen on olemassa tyypillisesti jatkuva kontaktipiste. Testijakso vaihtelee luonteeltaan, asiakkaat testailevat tuotteiden suorituskkyä, ominaisuuksia, käytettävyyttä luotettavuutta ja esimerkiksi huollettavuutta haluamallaan testeillä ja haluamansa ajan. Hankkiva organisaatio vastaa testeistä, mutta kenttätestaukseen erikoistuneen haastateltavan mukaan testit suorittaa joko käyttävä organisaatio tai erillinen testausorganisaatio, jonka hankkiva asiakas on hankkinut suorittamaan testejä. Testien yhteydessä ollaan kontaktipisteessä sekä hankkivan, käyttävän että mahdollisen erillisen testausorganisaation kanssa. Loppukäyttäjää, eli kohdemaan sotilaita jotka tulevat käyttämään hankittavaa tuotetta, ei tyypillisesti ilmeisesti osallistu testaamiseen, käyttävän organisaation henkilöstö on yleensä aliupseeristoa, jotka ovat tosin todennäköisesti jossain kohtaa uraansa olleet loppukäyttäjien roolissa. Huomionarvoista testauksessa on vielä se, että testauskierroksia saattaa olla useita, edellisen testauskierroksen palautteeseen on reagoitava ja pyrittävä tekemään muutokset seuraavaa testauskierrosta varten. Jos testausjaksot suoritetaan ennen tarjousten jättämistä, on muutosten tekeminen tuotteeseen (etenkin jos vaaditaan suunnittelu- ja tuotekehitystyötä) mahdollista toteuttaa laajemmin. Joissain hankkeissa testauskierrosten välissä ei ole mahdollista tehdä muutoksia.

Viimeistään testauksen perusteella asiakas pyrkii tekemään valintansa ja aloittaa sopimusneuvottelut yhden tai useamman toimittajan kanssa. Testattava laite ei vanhemman sotilasjärjestelmäasiantuntijan mukaan välttämättä vastaa vaatimusmäärittelyä, ja lisäksi asiakas saattaa viilata omaa vaatimusmäärittelyään.

*”Asiakas saattaa niin sanotusti kilpailuttaa puutalon mutta hankkiikin kivitalon. Mieli muuttuu matkan varrella, kun asiakkaan ymmärrys tuotteista kasvaa.”* (Tuotetukiosamisyhmien johtaja)

Tuotetukiryhmien johtaja kuitenkin lisäsi välittömästi, että lainauksen mukaista tapahtumaa ei suinkaan tapahdu aina, jotkut asiakkaat hankkivat tismalleen alkuperäisen vaatimusmäärittelyn mukaisen tuotteen. Markkinointijohtajan mukaan sopimukset täytyy tehdä muun muassa liittyen teknisiin yksityiskohtiin, vastuihin ja kaupallisiin asioihin, näitä varten tarvitaan eri alan ammattilaisia ja eri tyyppisiä neuvotteluja käydäänkin usein samanaikaisesti. Asiakkuusjohtajan mukaan sopimusneuvottelut hoidetaan pitkälti hankkivan organisaation kanssa, mutta käyttävä organisaatio saattaa osallistua neuvotteluihin, tosin käytännössä asiantuntijan roolissa tai sitten osallistujana vaatimusmäärittelyn muokkaamiseen. Sopimusten allekirjoitusten jälkeen vastuu asiakkuudesta siirtyy toimitusprojektille sopimuskatselmuksen jälkeen. Myyntivaiheen kontaktipisteet on mallinnettu tiivistetysti kuvassa 13.



**Kuva 13: Kontaktipisteet myyntivaiheessa yleisissä tapauksissa**

Myyntivaiheessa on olemassa poikkeuksia, nimittäin jos kuvioon tuodaan toinen tai toisia puolustusvälineiteollisuusyrityksiä (Kuva 8, Kuva 9, Kuva 10 ja Kuva 11). Jos kyseessä on asiakassuhde, jossa lisensoidaan kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyritys (Kuva 8), niin toimitaan myyntivaiheessa silti pääasiassa kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyrityksen kanssa ja kyseinen puolustusvälineiteollisuusyritys esittelee ja myy omia vaihtoehtojaan hankkivalle organisaatiolle, joka arvioi niiden hyvyttä. Näissä tilanteissa pyritään tuotetta markkinoimaan hankkivalle organisaatiolle samalla kun toteutetaan myyntiprojektia kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyritykselle, hankkivalle organisaatiolle toteutetaan lähinnä markkinointivaihetta vastaavia toimia, sillä virallista myyntiprojektin kulkua seuraavaa kanssa käymistä Patria Landilla ja hankkivalla organisaatiolla ei ole. Tosin ainakin yhdessä kuvan 8 mukaisessa asiakassuhteessa hankkiva organisaatio organisoii testauksen kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyrityksen sijaan. Myyntivaihe toteutuu kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyrityksen kanssa noudattaen kuvan 13 toimia. Kyseisenkaltaisen asiakassuhteen myyntivaiheen kulku kysyttiin erikseen henkilöltä joka osallistui aikanaan erään kyseisenkaltaisen asiakassuhteen myyntivaiheeseen, tämä henkilö ei ollut tutkimuksessa muuten haastateltavana. Kuvan 11 mukainen asiakassuhde toimii samaan tapaan, tosin sopimusosapuolena oleva puolustusvälineiteollisuusyritys tuskin on kohdemaalainen yritys ja yleensäkin matka hankkivaan sekä etenkin käyttävään asiakkaaseen voi kasvaa niin pit-



käksi, ettei ole varmuutta onko edes epävirallista kontaktipistettä olemassakaan. Kyseisenkaltainen asiakassuhde on tosin harvinainen eivätkä haastateltavat oikein osanneet kertoa kyseisenkaltaisesta suhteesta.

Tilanteessa, jossa kohdeyrityksellä on sopimus hankkivan organisaation kanssa ja kohdeyritys toimii päätoimittajana (Kuva 10), on muilla puolustusvälineteollisuusyrityksillä sopimus vain kohdeyrityksen kanssa, joten asiakassuhteen kulku myyntivaiheessa kohdeyritys-asiakas –rajapinnassa ei muutu (Kuva 13). Myöskin tilanteessa, jossa kaikilla toimittajilla on sopimus sekä asiakkaan että toistensa kanssa, etenee myyntivaiheen asiakassuhde kuvan 13 mukaisesti, tosin tilanteissa on yleensä läsnä kaikkien toimittajien edustajia ja asiakkaan tyytyväisyys muodostuu myös yhdessä muiden toimittajien kanssa luotun kokonaisuuteen.

### 6.2.3 Toimitusvaihe

Toimitusvaihe mallinnettiin kysymällä vaiheen kulusta kaikilta viideltä haastateltavalta, jotka osallistuivat kyseiselle sisäiselle haastattelukierrokselle. Projektipäällikköjen vastaukset katsottiin ennen haastatteluita tärkeimmiksi, sillä projektipäälliköiden uskottiin toimineen eniten asiakasrajapinnoissa ja olevan parhaiten tietoisia projektien kulusta.

Sopimuksien allekirjoittamisen jälkeen vastuu asiakkuudesta siirtyy kohdeyrityksessä myynniltä toimitusprojektille kaikkien markkinointi ja myyntivaiheen sekä toimitusvaiheen haastateltavien mukaan. Toimitusta varten muodostetaan erillinen toimitusprojekti, johon sidotaan toimituksiin erikoistunut projektiryhmä. Kohdeyrityksen sisältä toimitusvaihetta johtaa projektipäällikkö, jolla on johdettavanaan projektiryhmä johon kuuluu tyypillisesti 7-18 henkilöä. Tämä selvisi asiakirjatutkimuksella. Kaikkien vaiheen haastateltavien mukaan myös asiakkaan puolella on kuta kuinkin vastaavalla roolituksella muodostettu projektiryhmä. Ideaalitilanne on se, että kullekin projektiryhmän jäsenelle on vastinpari toisen osapuolen projektiryhmässä, mutta erään haastateltavan mukaan näin ei kuitenkaan ole läheskään aina. Toisen haastateltavan projektipäällikön mukaan etenkin vähemmän kehittyneissä maissa asiakkaan projektiryhmän koko saattaa olla huomattavasti pienempi, rajoittuen jopa muutamaan henkilöön. Pääkommunikointikanava on projektipäälliköiden kautta, haastateltavat projektipäälliköt ilmaisivat, että tiedonvaihtoa hoidetaan myös eri osapuolten ryhmien jäsenten välillä, mutta projektipäällikkö pidetään tietoisena kommunikoinnista ja sen tarkoituksesta.

*”Pääasiassa tehdään hommia sen firman kanssa, jonka kanssa on tehty sopimus.”* (Projektipäällikkö)

Virallinen kommunikointi, sopimustekniset kädenväännöt ja neuvottelut toimitusprojektin kulusta hoidetaan sopimusosapuolten välillä, tämä ilmeni useassa haastattelussa. Toisin sanoen virallisesti toimitaan joko hankkivan organisaation tai toisen puolustusvälineteollisuusyrityksen kanssa, koska vastapuolen projektiryhmä koostuu kyseisen osapuolen

henkilöstöstä, tai se sisältää lisäksi sen määrittelemää henkilöstöä. Toisen projektipäällikön mukaan esimerkiksi eräässä kuvan 8 mukaisessa asiakassuhteen toimitusprojektissa oli kokouksia, joissa sekä Patria Land, kohdemaan puolustusvälineteollisuusyritys ja varsinainen hankkiva organisaatio olivat edustettuina, mutta tällaisia kokouksia oli selvästi vähemmän kuin kokouksia vain Patria Landin ja kohdemaan puolustusvälineteollisuusyrityksen välillä. Varsinaiselle hankkivalle organisaatiolle ikään kuin esitellään teollisuuden ja yhteistyön tulos yhdessä Patria Landin ja kohdemaan puolustusvälineteollisuusyrityksen toimesta.

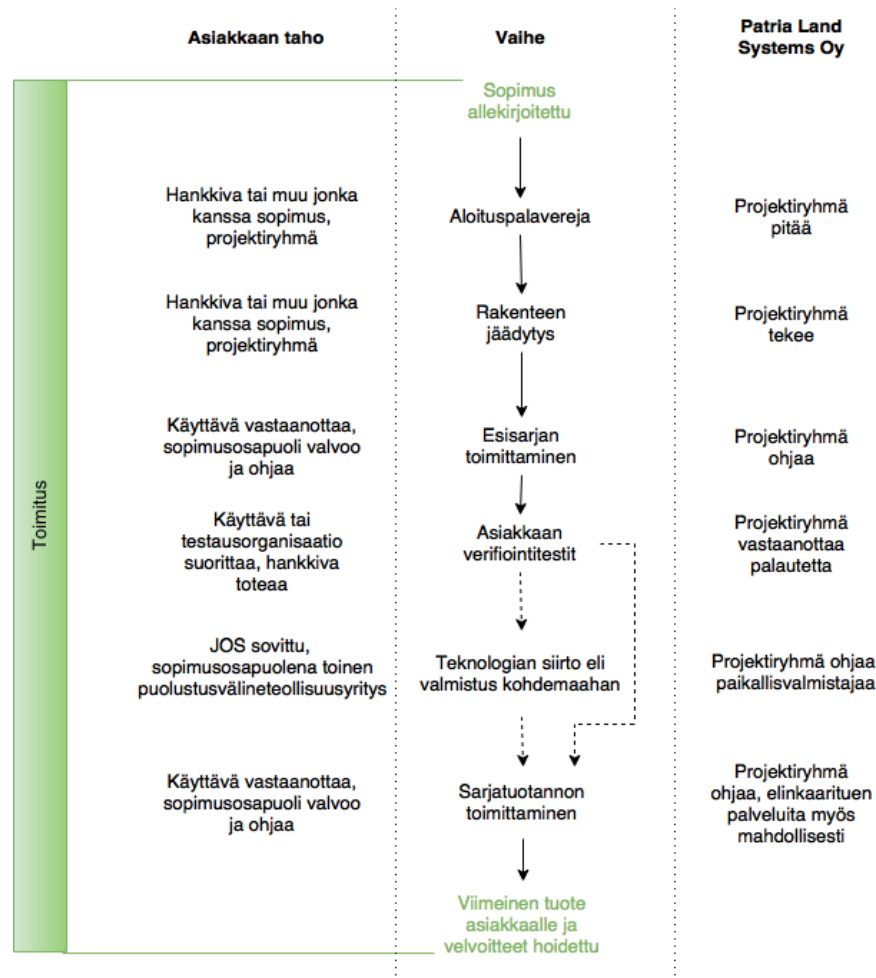
Toisen projektipäällikön ja systems engineering managerin mukaan ensimmäinen tehtävä toimitusprojektissa on purkaa asiakkaan tekemä vaatimusmäärittely osa-alueiksi ja jalkauttaa se katselmoitavaksi eri puolille yritystä. Toimitusprojektin aloituspalaverissa, joista osa tehdään asiakkaan kanssa, lyödään lukkoon käytännön asioita, tehtäviä sekä aikataulutus. Tämän jälkeen toimituksen alkuosa on kaikkien haastateltavien mukaan pitkälti tuotekehitystä ja suunnittelua, joka aikanaan päätetään rakenteen jäädytykseen. Suunnitellun rakenteen mukainen esisarja valmistetaan Suomessa, jota sitten verifioidaan sekä sisäisesti että asiakkaan toimesta. Tämän jälkeen käynnistyy sarjatuotanto, joka nykyään siirretään kohdemaahan tai puretaan edellisten asiakassopimusten velvoitteita tuottamalla sarjatuotanto jonkun muun asiakkaan maassa. Asiakas suorittaa omia verifiointejaan tuotteen eri varianteille yleensä sitä mukaan kun saa tuotetta käsiinsä. Tämän prosessin rinnalla tuotetaan tuotedokumentaatiota, eli käytännössä käyttöohjeita, huolto-ohjeita, varaosakirjoja jne., joiden toimitus saattaa erään haastateltavan mukaan tosin vaihdella, että missä vaiheessa tarkalleen ottaen asiakas saa lopulliset dokumentit käteensä. Dokumentteihin pätee myös verifiointi, asiakas katselmoi kaikki draftit ja korjauksia dokumentaatioon saatetaan tehdä useita kierroksia. Lisäksi jokaisen haastateltavan mukaan toimitusprojektissa esiintyy aina tuotteiden ”retroamista”, eli vielä tuotannon ollessa käynnissä jo asiakkaalle toimitettuja tuotteita lähdetään viilaamaan jälkikäteen. Retroamisella ei tarkoiteta tuotteen vaatimusmäärittelyn muuttamista vaan sen mukaistamista, haastateltavien mukaan käytännössä aina joudutaan toimittamaan asiakkaalle hie-man puutteellisia tuotteita muun muassa aikataulujen takia. Toisin sanoen saattaa mennä suhteellisen kauan ennen kuin tuotteet menevät läpi asiakkaan verifiointista. Erään haastateltavan mukaan tämä on yleinen dilemma toimialalla, sillä asiakas ei käytännössä koskaan osta mitään valmista, vaan aina joudutaan niin paljon tekemään suunnittelu- ja räätälöintityötä, että tarpeita retroamiselle ilmenee poikkeuksetta. Kun tuote on verifioitu ja kaikki toimitusprojektin velvoitteet on hoidettu, päätetään kaikkien haastateltavien mukaan toimitusprojekti ja vastuu asiakkuudesta siirtyy elinkaaritukivaiheelle.

Toimitusprojektien kontaktipisteissä esiintyy eroja asiakassuhteesta riippuen, erään projektipäällikön asiakas selvästi haluaa olla vahvasti läsnä jokaisessa katselmointirajapyykissä, kun taas toisen haastateltavan mukaan eräs asiakas ei niinkään pidä jatkuvasta yhteydenpidosta ja asioiden yhdessä tekemisestä, vaan enemmänkin odottaa että toimittaja toimittaa asiakkaalle valmiin tuotteen, kommunikoinnin ollessa ”tehkää näin” –tyyppistä

asiakkaan suunnasta. Toimitusprojektiin liittyen huomioitavaa on lisäksi se, että joillekin elinkaaren tukipalveluille (ainakin varaosat sekä takuuasiat) ilmenee tarve käytännössä heti, kun asiakas on vastaanottanut ensimmäisen tuotteensa. Lisäksi asiakkaan käyttöönoton yhteydessä tuotetaan käyttöönoton tuen palveluita, kuten koulutuksia, jotka ovat luonteeltaan palveluita mutta eivät kuitenkaan kuulu elinkaaren tukipalveluihin. Haastateltavien mukaan käyttävän organisaation rooli on pitkälti vastaanottava. Käyttävän organisaation osallistuminen projektiin ja organisaation näkyminen rajapinnassa on erään haastateltavan mukaan tapauskohtaista, jotkut asiakkaat pitävät käyttävän organisaation edustajia alusta alkaen tukevassa roolissa kun taas joissain tapauksissa kuvio saattaa olla hyvinkin hankkiva organisaatio-orientoitunut.

Säätelevien organisaatioiden rooli toimitusprojekteissa on pitkälti vain vientilupa-asioiden tarkastelu sekä muutenkin materiaalivirtojen valvominen. Lisäksi erään haastateltavan mukaan säätelevien organisaatioiden kanssa saatetaan joutua keskustelemaan mahdollisista sakoista tai laskuista, tai vastakauppa-asioista jos jokin säätelevä taho vastaa niiden toteutumisesta. Pääpiirteittäin kommunikointi säätelevien organisaatioiden kanssa tapahtuu ilmeisesti myös projektin rajapinnan kautta, joten suoraan ei ilmeisesti toimita näiden tahojen kanssa.

Tyypilliset kontaktipisteet toimitusvaiheessa on mallinnettu kuvassa 14.



Kuva 14: Kontaktipisteet toimitusprojektissa yleisesti

## 6.2.4 Elinkaaritukivaihe

Elinkaaritukivaihe mallinnettiin kysymällä vaiheen kulusta kaikilta neljältä haastateltavalta, jotka osallistuivat kyseiselle sisäiselle haastattelukierrokselle. Johtajatasen haastateltavilta tutkittiin etenkin rajapintaa asiakkaan hankkivaan organisaatioon/sopimusosapuoleen ja korkeamman tason päätöksentekoa. Operatiivisen tason haastateltavilta tutkittiin rajapintaa asiakkaan käyttävään organisaatioon ja operatiivisen tason asioita.

Kun viimeinen tuote on toimitettu asiakkaalle ja toimitusprojektin kaikki velvoitteet on täytetty, siirtyy asiakkuus elinkaaritukivaiheeseen (LCS-vaihe). Elinkaaritukivaiheessa kaikki tuotteet on toimitettu asiakkaalle ja asiakas käyttää niitä. Vaiheen tarkoituksena on auttaa asiakasta pitämään tuote käytössä suorituskky säilyttäen koko elinkaaren ajan. Elinkaaren tukivaiheessa tukeen liittyviä asioita koordinoi kohdeyrityksen sisältä After Sales Manager. Nykyisessä organisaatiomallissa jälkimarkkinointipalveluiden myyntijohtajan mukaan varsinaista siirtymää ja siitä vastaavaa henkilöstöä ei pitäisi olla, sillä elinkaaren tukivaiheen toiminnosta vastaava osasto on nykyisessä jaoteltu eri puolille.

organisaatiota eri toimintoihin. After sales manager toimii ikään kuin ohjaajana, joka vastaa elinkaaritukipalveluiden hallinnasta ja myynnistä elinkaaren tukivaiheessa. Pääsopimuksen yhteydessä tai toimitusprojektin aikana on solmittu Life Cycle Service Agreement, jossa on määritelty minkälaisen paketin palveluita asiakas ostaa, sopimusta on toki mahdollista muokata myös jälkeenpäin esimerkiksi lisäämällä tai poistamalla käytettäviä palveluita. Palvelutarjonta on jälkimarkkinointipalveluiden myyntijohtajan mukaan seuraavanlainen:

- huoltopalvelut,
- tekniset tukipalvelut,
- ”on-site” tukipalvelut,
- takuupalvelut,
- koulutukset,
- dokumentaatiopäivitykset,
- tuotepäivitykset,
- ja tuotehallinta.

Kaikkien haastateltavien mukaan suppeimmillaan elinkaaren tukivaihe tarkoittaa varaosakauppaa asiakkaan kanssa, varaosakauppa esiintyy aina, mutta laajimmillaan asiakas saattaa ostaa jopa kaikki palvelut. Varaosakauppa on johtajatasen haastateltavien mukaan käytännössä ainoa mahdollinen elinkaaren tukipalvelu, joka voidaan myydä tilanteessa, jossa sopimus on toisen puolustusvälineteollisuusyrityksen kanssa, sillä sopimusosapuolena oleva puolustusteollisuusvälineyritys vastuullistetaan hankkivan asiakkaan toimesta ainakin olemassa olevissa tapauksissa vastaamaan muiden asiakkaan tarvitsemien palveluiden toteutuksesta. Niissä asiakassuhteissa, joissa sopimus on hankkivan asiakkaan kanssa, myytävien palveluiden mahdollisuus riippuu asiakkaasta täysin, joissakin tapauksissa asia voi olla kiinni johtajatasen haastateltavien mielestä asiakkaan kulttuurista ja tottumuksista, joissakin yhteiskunnissa kun on totuttu siihen että asioita hoidetaan itse ja toisaalla taas siihen, että toimittaja vastaa kaikesta mahdollisesta.

*”Toimitaan sekä hankkivan [organisaation] että käyttävän [organisaation] kanssa. Käyttävä organisaatio tulee enemmän esiin ja vallitsevaksi, koska he ovat tuotteiden kanssa ja oppivat ymmärtämään siitä. - - Käyttävällä [organisaatiolla] ei ole mandaattia tehdä päätöksiä mutta merkittävä rooli että niitä tapahtuu, hankkivalla [organisaatiolla] on valtaa siirtää omat saamansa signaalit päätöksiksi.”* (Jälkimarkkinointipalveluiden myyntijohtaja)

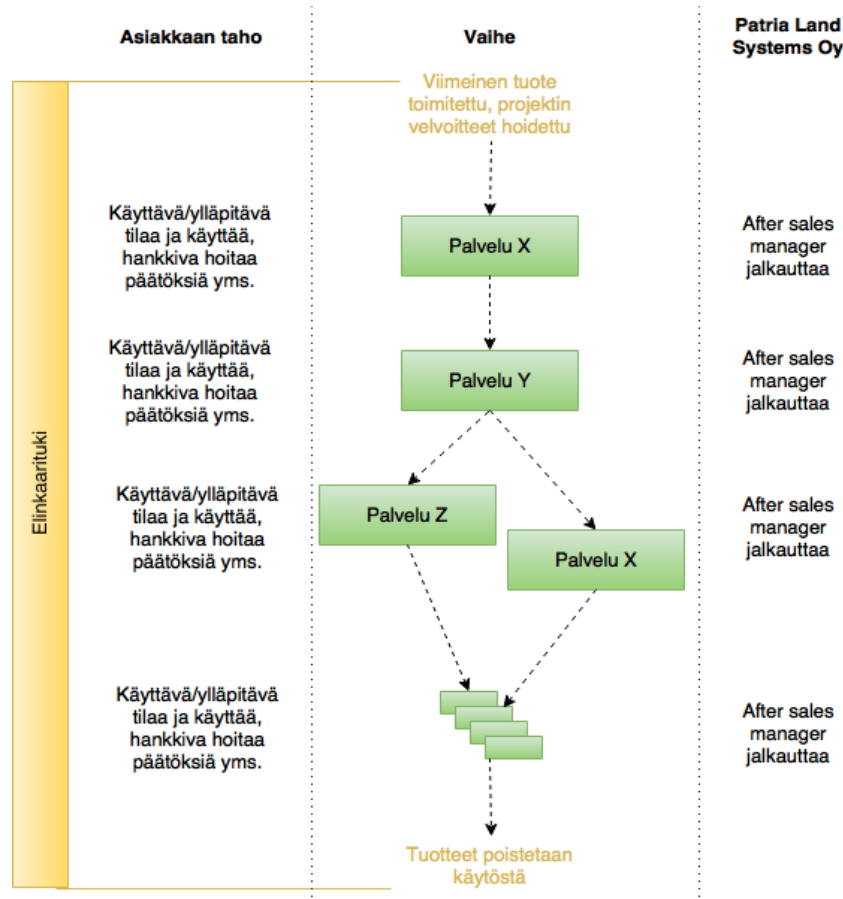
Operatiivisessa toiminnassa, eli kun asiakas ilmoittaa tarpeen palvelulle ja kohdeyritys toteuttaa palvelun, kontaktipiste asiakkaalle on käyttävään organisaatioon, ja usein sen ylläpitäviin elimiin, näin muotoili muun muassa varaosien myyntipäällikkö. Käyttävä organisaatio käytännössä tilaa palvelun ja ottaa sen vastaan. Mikäli tarvitaan muutoksia sopimukseen tai tehdään poikkeuksellisia tilauksia palveluille, niin asia kulkee hankkivan organisaation kautta. Yleensäkin kaikkien haasteltavien lausunnoista ilmenee se, että

nyrkkisääntönä voidaan pitää, että kaikki päätöksiä vaativa asia, muutokset tai poikkeamat kulkevat hankkivan organisaation kautta, koska hankkiva organisaatio on tuotteiden omistaja ja vastaa tuotteista. Asiakassuhteissa, joissa sopimus on hankkivan organisaation kanssa, esiintyy myös varaosien myyntipäällikön mukaan varianssia liittyen operatiivisiin asioihin, hankkivan rooli on joissain suhteissa osallistuvampi kuin toisissa, siten että joissain tapauksissa käyttävän organisaation rooli saattaa olla käytännössä toimitusprojektin tapaan vain vastaanottava. Mikäli sopimus on olemassa toisen puolustusvälineiteollisuusyrityksen kanssa (jolloin tehdään pelkästään varaosakauppaa), niin toimitaan vain kyseisen yrityksen kanssa kaikissa asioissa.

Johtajatasen haastateltavien mukaan markkinointiin ja myyntiin sekä toimitukseen liittyvät toimet ovat selvästi projektiluonteisia, kun taas elinkaaritukivaihe on puhtaasti palveluluonteinen. Näiden samojen haastateltavien mukaan kyseistä asiakassuhteen vaihetta ei voi käsittää samalla tavalla vaiheistettuna kuin myynti- tai toimitusvaihetta. Elinkaaritukipalvelut ovat ikään kuin omia pieniä projektejaan, joita esiintyy vähän milloin tahansa ja missä järjestyksessä tahansa, asiakkaiden tarpeiden mukaan. Puolet haastattelijoista ilmoittivat, että on tyypillisempää että palvelusopimukset tehdään tuotteen elinkaaren mittaisiksi, vähemmän tehdään lyhyitä määräaikaista sopimuksia joita mahdollisesti uusitaisiin määräaikojen umpeutuessa.

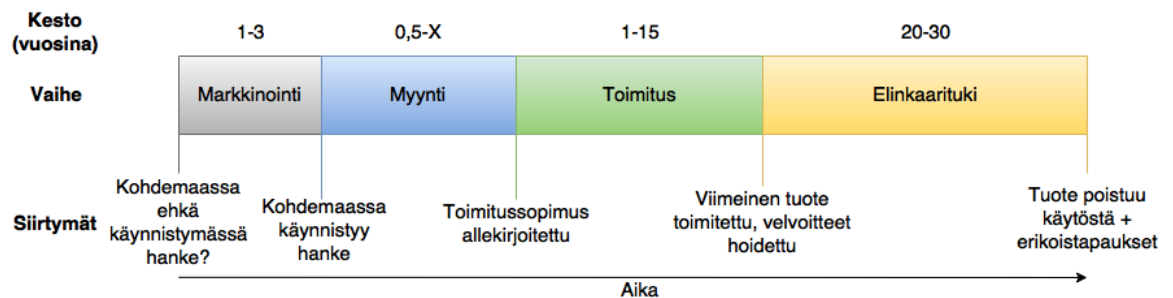
Haastateltavien mukaan esimerkiksi varaosamyyntiin liittyvät prosessit ovat hyvin stabiileja, helposti vaiheistettavissa ja samankaltaisia aina asiakassuhteesta riippumatta. Toisaalta esimerkiksi tekninen tukipalvelu on luonteeltaan jatkuva, yhteydenotot ovat satunnaisia ja aiheet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Palvelusta riippumatta elinkaaren tukivaihe toimii siten, että kohdeyritys vastaanottaa sopimuksen mukaisia palveluita koskevia tukipyyntöjä, joiden perusteella käynnistetään prosesseja joista monet ovat projektiluontoisia.

Elinkaaritukivaihetta on kuvattu kuvassa 15. Huomattavaa on se, että vaihe on luonteeltaan palvelunomainen myynti- ja toimitusvaiheesta poiketen.



**Kuva 15: Kontaktipisteet elinkaaritukivaiheessa, palvelut ja niiden järjestys fiktiivisiä**

Yhteenvedona asiakassuhteen kulku on suuressa kaavassa esitelty kuvassa 16. Kuva sisältää myös siirtymät sekä vaiheiden aikajänteet.



**Kuva 16: Asiakassuhteen vaiheet**

### 6.3 Asiakkaiden odotukset ja arvostamat asiat tuotteessa sekä toimittajassa

Sekä kohdeyrityksen sisäisillä että asiakkaiden haastatteluilla pyrittiin selvittämään asiakastytyvyyden tekijöitä, eli asioita joista asiakastytyvyys muodostuu ja joita kannattaisi siten pyrkiä mittaamaan. Tavoitteena oli selvittää, että mitkä tekijät ovat missäkin

kohtaa asiakassuhdetta tärkeimpiä. Asiakastyytyväisyyden tekijöitä pyrittiin kartoittamaan myös asiakirjatutkimuksella, tutkimalla asiakkaiden vaatimusmäärittelyjä. Sisäisissä haastatteluissa kysymyksiä ja asioita, joilla asiakastyytyväisyyden tekijöitä pyrittiin selvittämään, muokattiin asiakassuhteen vaiheen luonteeseen sopivaksi. Tällä alaluvulla pyrittiin tuottamaan tuloksia alatutkimuskysymyksiin ”Miten asiakastyytyväisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?” ja ”Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastyytyväisyyden mittauksessa?” vastaamiseksi.

Asiakkaiden haastattelut olivat ajankäytön hallinnan vuoksi suppeampia, myös asiakastyytyväisyyden tekijöiden suhteen. Tekijöitä pyrittiin mallintamaan eri asiakassuhteen vaiheisiin liittyen, mutta käydyt keskustelut olivat hieman suppeampia ja jatkokysymyksiä kysyttiin vähemmän. Asiakkaiden haastatteluiden tulokset on selkeyden vuoksi eritelty erikseen tämän alaluvun lopussa.

### 6.3.1 Myyntivaihe

Myyntivaiheessa selviää asiakkaan odotukset sekä tuotteelle, palveluille että toiminnalle. Täten oli luonnollista lähteä tarkastelemaan asiakastyytyväisyyden tekijöitä asiakkaan vaatimuksien kautta, jotka määrittelevät tuotteen, palveluita ja valittavan toimijan toimintaa. Asiakkaan odotuksia pyrittiin selvittämään kysymällä vaatimusten sisällöstä myyntivaiheen haastateltavilta. Tuloksia täydennettiin asiakirjatutkimuksella tutkimalla kolmen eri asiakkaan vaatimusmäärittelyjä. Havainnot on eritelty taulukossa 9.

**Taulukko 9: Vaatimusmäärittelyjen vaatimustyyppit (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros)**

Vaatimustyyppi	Vastausten lkm haastatteluissa	Kyettiinkö varmistamaan asiakirjatutkimuksella?
Tuotteen rakenne (kuten missä moottori, montako penkkiä)	6	Kyllä
Suojaus (kuten uhkien väistäminen, niiden kestäminen)	1	Kyllä, paljon vaatimuksia
Tekninen suorituskyky ja yksityiskohdat	6	Kyllä, paljon vaatimuksia
Suorituskyvylliset ominaisuudet (kuten taktiset kyvykkyydet, liikkuvuus eri ympäristöissä, tulivoima, ympäristön tunnistaminen)	6	Kyllä, paljon vaatimuksia



Rajapinnat muihin järjestelmiin ja yhteydet ulospäin	1	Kyllä
Käytettävyys	1	Kyllä
Luotettavuus	0	Kyllä
Ylläpidettävyys	0	Kyllä
Alijärjestelmien vaatimukset	1	Kyllä
Tuotevarianttien vaatimukset	0	Kyllä
Standardien mukaisuus vaatimuksissa	2	Kyllä, standardiviittauksia paljon
Käyttöikään ja elinkaaritukeen liittyvät vaatimukset	5	2/3 tutkituista
Tulevaisuuden kehittämismahdollisuudet	1	1/3 tutkituista
Vastakauppavaatimukset	5	Ei
Projektitekniset vaatimukset (esim. vastuut, valtuudet, miles-tonet)	1	Ei
Toimittajan organisatorisia asioita (kuinka vakaa yritys on, mikä on omistuspohja, laatustandardien noudattaminen ja niin edelleen)	2	Ei
Käyttöönottoon ja sen tukeen viittaavat palveluvaatimukset	1	2/3 tutkituista, elinkaaritukeen viittaavien vaatimusten ohessa.

Tuotteen laadullisiin ominaisuuksiin liittyen suurin osa haastateltavista ei mennyt yksityiskohtiin siinä millaisia vaatimuksia kaiken kaikkiaan on, vaan pitäytyi tuotteen tekniset/suorituskyvylliset ominaisuudet –tasolla. Kuten haastatteluissa yleensäkin, niin myös vaatimusmäärittelyyn liittyvien kysymyksien tapauksessa haastateltavien vastauksia leimasi selvästi haastateltavan tausta organisaatiossa, haastateltavat keskittyivät niiden vaa-

timusten tarkempaan erittelyyn, joihin heidän omat työtehtävänsä liittyivät tai olivat liittyneet. Puolestaan vaatimusmäärittelyt, tai pikemminkin niiden osat joihin tämän työn tekijällä oli pääsy, sisälsivät käytännössä tuote tai tuoteliitännäisiä vaatimuksia. Esimerkiksi kaupallisia asioita käsitteleviä vaatimusmäärittelyjä työn tekijä ei päässyt katsoomaan, tämä selittää esimerkiksi sen että yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat mainitsivat vastakauppavaatimusten olemassaolon, mutta niitä ei löytynyt tutkituista vaatimusmäärittelyistä. Puolet haastateltavista mainitsi, että vaatimusmäärittelyn tiukkuus ja muun muassa vaatimusten määrä riippuu asiakkaasta ja karkeasti jaottelu on mahdollista tehdä kohdemaan kehittyneisyysasteen mukaan. Mitä kehittyneempi valtio, sen spesifimpi on vaatimusmäärittely. Yksi haastateltavista ilmaisi, että joistakin valtioista saatu vaatimusmäärittely on saattanut olla yhden sivun kokoinen ja sisältänyt vain hyvin yleisiä, suorituskykyä kuvailevia vaatimuksia. Näissä tapauksissa asiakas kuitenkin haluaa samoja asioita kuin tarkemmissa vaatimusmäärittelyissä, mutta haastateltavan mukaan asiakas ei osaa tai halua ilmaista asiaa, vaan tekee havaintoja ja päätöksiä saapuvien tarjousten perusteella.

Vaatimusmäärittelystä voidaan työn tekijän mukaan tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyyden, ja etenkin odotusten, tekijöistä, mutta myyntivaiheessa on myös muita asioita, joista näitä on mahdollisesti johdettavissa. Toinen myyntivaiheen asia, joka liittyy olennaisesti ainakin odotuksiin, ovat ne perusteet joilla asiakas valitsee voittavan tarjouksen. Myyntivaiheen sisäisellä haastattelukierroksella pyydettiin henkilöstöä erittelemään asioita, jotka vaikuttavat siihen miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen ja toimittajan. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan mitkä ovat kohdeyrityksen kilpailuvaltit joilla on perinteisesti menestytty kilpailutuksissa, kilpailuvalteista pyritään epäsuorasti pohtimaan mahdollisesti muita tekijöitä jotka saattavat olla kriittisiä asiakkaan tehdessä valintaa tuotteesta, ja toisaalta varmistamaan listaa perusteille joilla asiakas suorittaa valintaa. Tulokset on esiintymistiheyksineen esitelty taulukossa 10.

***Taulukko 10: Perusteet, joilla asiakas valitsee voittavan tarjouksen sekä kohdeyrityksen kilpailuvaltit (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros)***

<b>Perusteet joilla asiakas valitsee voittavan tarjouksen</b>	<b>Vastausten lkm</b>	<b>Kohdeyrityksen kilpailuvaltit joilla menestytty</b>	<b>Vastausten lkm</b>
Hinta	5	Kyky hyödyttää kohdemaan taloutta (vastakaupat)	5
Tarjouksen täsmävyys vaatimusmäärittelyyn	4	Räätälöintimahdollisuudet	4
Vastakaupat	3	Hinta-laatu suhde	3
Poliittiset asiat	3	Tuotteen referenssit (maine)	3

Toimitusaikataulu	2	Toimituslupaus ja -kyky	3
Elinkaarikustannukset	2	Tuotteen tekninen hyvyys ja suorituskkyky	3
Tekninen hyvyys	2*	Tuotteen integroitavuus muihin tuotteisiin	1
Tuotteen tai toimittajan maine	1	Elinkaarituen palvelut myös sota-ajalle	1
Muut tavat hyödyttää asiakkaan yhteiskuntaa	1		

\*) Eräs haastateltava sanoi kuitenkin päin vastaista, että nykypäivän kilpailijoiden tuotteet ovat niin samalla viivalla, että teknisellä hyvyydellä on vaikea erottautua.

Haastateltavat mainitsivat hyvin tuotokeskeisiä tai tuoteliitännäisiä asioita, kun heiltä kysyttiin voittavan tarjouksen valintaan ja yrityksen kilpailuvaltteihin liittyviä asioita. Työn tekijän uskomuksena oli, että muiden toimittajan ominaisuuksien on vaikutettava myyntivaiheessa, mutta ne eivät ehkä ole niin ilmeisiä ja vaikuta niin paljon. Tästä syystä haastateltavilta pyydettiin lisäksi erittelemään toimittajan ominaisuuksia, jotka saattaisivat vaikuttaa valintaan edes vähän. Tulokset on esitelty taulukossa 11.

**Taulukko 11: Asiat joita asiakas arvostaa toimittajassa valintaa tehdessään aikana (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros)**

Mitä asiakas arvostaa toimittajassa, millä saattaisi olla vaikutusta valintaan?	Vastausten lkm
Uskottavuus	3
Lupausten pitäminen, luotettavuus	2
Rehellisyys tuotteesta	1
Antaa valmistautuneen kuvan	1

Lisäksi myyntiin liittyvältä henkilöstöltä kysyttiin, mitä heikkouksia tai sellaisia asioita Patria Landilla uskotaan olevan, jotka ovat saattaneet vaikuttaa siihen, että potentiaalinen asiakas ei ole valinnut kohdeyrityksen tuotetta kilpailutuksessa. Tulokset on esitelty taulukossa 12.

**Taulukko 12: Kohdeyrityksen heikkouksia, joista johtuen on ehkä tiputtu kilpailutuksesta (haastateltavat liitteessä C, 1. kierros)**

Kohdeyrityksen heikkoudet/kehityskohdat, joilla on saatettu tiputtaa pois kilpailutuksista	Vastausten lkm

Politiikka Suomen asemasta johtuen tai lobbausvoiman puute	3
Liian vähän aktiivisuutta asiakasrajapinnassa	2
Tuotekategoria kapea, edustettuna vain kallis ja laadukas eikä esim. halparatkaisua	2
Sellaisten ominaisuuksien tarjoaminen, jotka eivät ole olemassa vielä eivätkä valmistu ajoissa TAI ei uskalleta tarjota ominaisuuksia jotka varmasti valmistuisivat ajoissa	2
Ei tuoteperhettä, iso määrä variantteja jotka ohuella testauspohjalla	1
Virheellisestä hinnoittelusta johtuva liian korkea hinta	1
Asiakas halusi kotimaisen	1
Kohdeyritystä ei tunneta markkinoilla tarpeeksi hyvin	1

Yleisesti ottaen myyntivaiheen haasteena on se, että kyseisessä vaiheessa on kyse potentiaalisesta eikä varsinaisesta asiakkuudesta. Tästä syystä ja kontaktipisteiden luonteesta johtuen asiakkaat eivät yleensä jaa mielipiteitään asioista kesken kilpailutuksen. Toisin sanoen haastatteluissa piti keskittyä asiakkaiden odotusten mallintamiseen, sillä mitään ei ole käytännössä vielä toteutunut tässä vaiheessa, eikä asiaa voida lähestyä esimerkiksi siltä kannalta, että millaista palautetta asiakkaat ovat antaneet.

Ennen haastattelujen pitämistä yrityksen maineella arvioitiin olevan edes jonkinlainen merkitys. Työn tekijän yllätykseksi haastateltavista vain yksi nosti mainetta esiin, lisäksi tuotteen hyvän maineen mainitsi noin puolet haastateltavista tekijäksi, jolla on pärjätty hyvin kilpailutuksissa. Haastattelun loppupuolella kysyttiin kaikilta kuudelta haastateltavalta, että onko yrityksen maineella ja puskaradiolla (WOM-markkinoinnilla) merkitystä, toimialalla ja jokainen vastaaja vastasi että kyllä. Varsinkin käyttävät organisaatiot keskustelevat keskenään tuotteista, hankkivat puolestaan hieman vähemmän. Eräs haastateltava totesi, että on hyvin tyypillistä että hankinnan yhteydessä hankkiva organisaatio ottaa yhteyttä olemassa olevaan asiakkaaseen ja kyselee ainakin tuotteeseen liittyviä kokemuksia. Toinen haastateltava puolestaan sanoi, että toimialalle on tyypillistä se, että jos jokin tuote on pettänyt varsinkin suojauslupauksen siten että tuotteen laadusta johtuen on aiheutunut kuolonuhreja, niin tieto leviää nopeasti ja vaikuttaa hankintoihin vahvasti.

### 6.3.2 Toimitusvaihe

Toimitusvaiheessa asiakas saa lopputuotteen, mutta tämä tapahtuu vaiheen loppupuolella. Toimitusvaihe on luonteeltaan projekti, jota viedään eteenpäin selkeiden välipisteiden kautta. Toimitusvaiheessa asiakas näkee ja kokee toimittajan toiminnan sekä asiakas saa ensimmäisistä käyttökokemuksista tuotteelle ja palveluille. Myyntivaiheessa luvattu toiminta alkaa siis realisoitua toimitusvaiheessa, tuotteen laatua pyritään myös verifioimaan, mutta aivan kaikkea tuotteen havaittuun laatuun liittyvää tuskin kyetään vielä havaitsemaan tuotteen käyttöönoton ja toimitusprojektin aikaisen käytön aikana. Elinkaarituen palveluita tarvitaan jonkin verran tuotteen käyttöönotosta alkaen, asiakassuhteesta riippuen.

Ensimmäiseksi toimitusvaiheen asiakastyytyväisyyden tekijöiden selvittämisessä keskitettiin haastatteluissa pohtimalla mitä asioita asiakas arvostaa projektitoiminnassa. Tulokset on esitelty taulukossa 13.

**Taulukko 13: Asiakkaan arvostamat asiat toimitusprojektitoiminnassa (haastateltavat liitteessä C, 2. kierros)**

Mitä asiakas arvostaa toimitusprojektitoiminnassa	Vastausten lkm
Toimitusajat ja yleensäkin aikataulujen pitävyys	4
Aktiivisuus ja kanssakäyminen/dialogi asiakasrajapinnassa (ei pelkästään muodollisuuksiin nojaava)	3
Avoimuus, läpinäkyvyys ja asioista tiedottaminen	2
Vastuun ottaminen (toimittaja kantaa vastuita asioista)	2
Ongelmien ratkaisukyky	1
Reagointinopeus pyyntöihin	1
Joustavuus ja toiminnan räätälöintikyky projektin aikana	1
Asiantunteva henkilöstö rajapinnassa	1

Ajatuksena oli myös kysyä haastateltavilta asioita, jotka heidän mielestään toimivat paremmin tai huonommin toimitusprojekteissa kuin kilpailijoilla. Jo ensimmäisen haastattelun yhteydessä huomattiin kuitenkin, että kohdeyrityksessä tiedetään vain vähän kilpailijoiden toiminnasta. Täten selvitys keskittyi asioihin, jotka haastateltavan omasta mielestä toimivat hyvin/huonosti sekä asioihin joista on saatu hyvää tai huonoa palautetta asiakkaalta. Tulokset on esitelty taulukossa 14.

**Taulukko 14: Hyvin ja huonosti toimivat asiat toimitusprojekteissa (haastateltavat liitteessä C, 2. kierros)**

Asiat jotka toimivat hyvin tai saatu hyvää palautetta	Vastausten lkm	Asiat joissa kehittämistä tai saatu huonoa palautetta	Vastausten lkm
Henkilöstö puhaltaa yhteen hiileen	3	Liian vähän aktiivisuutta/kanssakäymistä rajapinnoissa	2
Laaja kokemus erilaisista asiakkaista ja projekteista	2	Aikataulujen hallinta	2
Avoimuus ja asiakkaan tiedottaminen	1	Päällekkäinen, ehkä jopa ristiriitainen kommunikointi asiakkaalle	1
Reagointikyky	1	Muutosvastarinta	1
Asiantuntevuus rajapinnoissa	1	Tuotedokumentaatio ja tuote elävät omia elämiään	1
Toiminnan kehittäminen	1	Vastuiden jako henkilöiden kesken	1
		Ollaan liian lyhytkatseisia, kun mietitään potentiaalista arvoa	1

Edellä esiteltyjen asioiden lisäksi asiakastyytyväisyyden tekijöitä pyrittiin hahmottamaan kyselemällä erilaisia kysymyksiä liittyen tuotteen, dokumentaation ja käyttöönoton tuen tuottamiseen. Dokumentaatioon ja tuotteeseen liittyen nousi eräs mielenkiintoinen asia kolmessa haastattelussa liittyen asiakkaan odotuksiin, mitä ei tyypillisesti havaita myyntivaiheessa. Nimittäin se, että armeijoille on tyypillistä, että on totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla ja ala edellyttää, että asioista puhutaan aina samaan tapaan ja samoilla yksiselitteisillä termeillä. Tämä asia nousee usein esiin siinä vaiheessa kun tuote ja dokumentaatio saavuttaa käyttäjät ensimmäisen kerran, tällöin alkaa viilaamistyö koska asiakas ei ole mahdollisesti tyytyväinen tuotteen käyttöliittymiin tai dokumentaatioissa puhutaan asioista väärillä termeillä. Tämäkin on tosin ilmeisesti hieman asiakaskohtaista, mutta varsinkin kehittyneemmissä maissa yleistä, ja toisen haastateltavan mielestä ei ole niin tärkeä asia asiakassuhteissa, joissa kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyritys vastaa

tuotteen ja dokumentaation valmistuksesta. Edellä esitellyistä tuloksista tulee nostaa erityismainintana aktiivisuus asiakasrajapinnassa, etenkin jos käyttöönoton tukea on tehty laajasti ja ollaan toimittu tilanteessa hyvin lähellä asiakasta, niin on sadellut asiakassuhteesta riippumatta vuolaasti kiitosta. Toinen mitä kaksi haastateltavaa painottaa on aikataulun pito, haastateltavien mielestä se on selkeästi tärkein asia toimitusprojekteissa, koska käyttävä organisaatio on laatinut oman käyttöönottosuunnitelmansa, joka kärsii jos toimittaja myöhästyy. Toisaalta yksi haastateltava argumentoi hieman tätä vastaan, sillä yleensä aikataulut voivat hieman joustaa asiakkaalla, eli aikatauluviivästyksiset eivät ole kovin kriittisiä asioita kunhan niistä informoidaan asiakasta läpinäkyvästi ja siinä kohtaa, kun tunnistetaan viivästymisen mahdollisuus tiedotetaan asiasta. Sama haastateltava tosin mainitsi, että jos asiakas antaa päivämäärän jolloin vaunuille on olemassa oikea tarve, kuten missio, niin aikataulujen pitävyys suhteessa tähän aikamääreeseen on puolestaan ehdottoman tärkeää. Eräässä asiakkuudessa kohdemaan puolustusvälineiteollisuusyritys valmisti ja keräsi ensin kaikki tuotteet, ennen kuin toimitti ensimmäistäkään asiakkaalle, joten alkupään tuotteiden toimitusaikataulu ei ollut kovin kriittinen. Erään haastateltavan mukaan on kuitenkin erittäin haasteellista pysyä täysin aikataulussa, joka lyödään lukkoon myyntivaiheessa, sillä muun muassa tuotteen suunnittelu ja muut toimitusprojektin aikaiset toimet monimutkaistavat projektia niin paljon, että aikatauluarvioiden luotettavuus on melko suuntaa-antava.

*”Kauppa pitäisi aina saada sovittua, asiakkaan aikataulupyynnöt ovat hurjia mutta vastataan että joojoo, jotta saadaan kaupat lukkoon, vaikka tiedettäisiin että ei ehkä keretä siihen.”* (Projektipäällikkö)

### 6.3.3 Elinkaaritukivaihe

Elinkaaritukivaiheessa tuote on käytössä asiakkaalla ja palveluita kulutetaan sitä mukaa kun niitä tarvitaan. Tällöin toiminta Patria Land – sopimusosapuoli rajapinnassa vähenee ja se keskittyy pitkälti elinkaaritukipalveluihin liittyviin päätöksiin. Operatiivisella tasolla käyttävä organisaatio vastaanottaa Patria Landin palveluita ja tarpeidensa mukaan tilaa niitä itse tai ajaa asioita hankkivan organisaation kautta.

Koska elinkaarentukivaiheessa asioidaan pitkälti operatiivisella tasolla ja käyttävän organisaation kanssa palveluihin liittyen, keskityttiin haastatteluissa nimenomaan niihin. Toimitusvaiheen haastatteluiden tapaan asiaa lähestyttiin ensiksi selvittämällä haastateltavilta mitä asioita asiakas arvostaa alalle tyypillisessä palvelutoiminnassa. Tulokset on esitelty taulukossa 15.

***Taulukko 15: Asiakkaan arvostamat asiat elinkaaren tukipalveluita tuotettaessa (haastateltavat liitteessä C, 3. kierros)***

Mitä asiakas arvostaa elinkaarituen palveluita tuotettaessa?	Vastausten lkm
--	----------------

Palveluiden ja varaosien laatu	4
Reagointinopeus pyyntöihin	3
Avoimuus, läpinäkyvyys ja tiedottaminen	3
Toimituskyky, -varmuus ja –nopeus	2
Palveluiden ja varaosien saatavuus	1
Rehellisyys	1
Proaktiivisuus varaosien tai palveluiden tarjoamisen suhteen	1
Valmiit palvelut ja varaosat, ei testaamattomia ja hyväksymättömiä ratkaisuja	1

Asiakkaiden arvostamien tekijöiden pohdinnan lisäksi pyrittiin haastateltavia miettimään mikä toimii elinkaaren tukipalveluissa hyvin ja mikä huonosti. Näistä pyrittiin epäsuorasti johtamaan asiakastyytyväisyyden tekijöitä, mutta myös toimialan haasteita asiakastyytyväisyydelle ja sen mittaamiselle. Tulokset on esitelty taulukossa 16.

**Taulukko 16: Hyvin ja huonosti toimivat asiat elinkaaren tukivaiheessa (haastateltavat liitteessä C, 3. kierros)**

Asiat jotka toimivat hyvin tai saatu hyvää palautetta	Vastausten lkm	Asiat joissa kehittämistä tai saatu huonoa palautetta	Vastausten lkm
Helppo ottaa yhteyttä Patria Landiin	3	Elinkaaritukivaiheen kokonaisvaltainen johtaminen	3
Vasteaika (ainakin osassa palveluista)	2	Ei ymmärretä palveluliiketoiminnan tarpeita	2
Palvelut joissa ollaan läsnä toimivat tosi hyvin	2	Palvelunopeus, varsinkin jos tarvitaan tuotekehitystä	2
Varaosakauppa (ainakin ennen muutosmyllerystä)	2	Toimitusajat varaosissa (nyt muutosmyllerryksen aikana/jälkeen)	1



Avoimuus, läpinäkyvyys ja tiedottaminen	1	Avoimuus, läpinäkyvyys ja tiedottaminen	1
Ymmärretään asiakkaiden tarpeet	1	Sisäinen tietoisuus missä mennään	1
		Vastuiden jako (sopimukset) asiakkaiden ja Landin välillä	1

Elinkaaritukivaiheen haastatteluissa pyrittiin toimitusvaiheen haastatteluiden tapaan käyttämään epäsuoria kysymyksiä, jotta saataisiin tarkennettua edellä mainituilla keinoilla saatuja tietoja, joista sitten saataisiin entistä tarkempi kuva asiakastytyväisyyden tekijöistä. Asia, jonka molemmat johtajatason haastateltavat mainitsivat ja joka on tämän työn tekijän mielestä asiakastytyväisyyden muodostumisen kannalta, on se että asiakas ei aina ymmärrä miksi tarvitsisi tietynlaista palvelua, varsinkaan myynti-/toimitusprojektin alkuvaiheessa. Asiakas ei välttämättä koskaan tule ymmärtämään tarvitsevansa tiettyä palvelua, jolloin sitä ei myöskään toteuteta asiakkaalle vaikka kuinka perusteltaisiin sen tarpeellisuutta. Asiakastytyväisyyden muodostumista pohdittaessa tulee huomioda se, että asiakkaille on myyty erilainen määrä palveluja, mutta myös se että osa asiakkaista tiedostaa paremmin tuotteeseen liittyvät tarpeet, millä lienee vaikutus.

*”Monesti ollaan proaktiivisia [elinkaaritukipalveluiden myynnin suhteen] mut ei johda mihinkään, sit voi olla myös täysin päinvastoin. - - Pystytään kyllä kertoon heille et tarttisitte sitä, tätä ja tota, mut sit siä ei ehkä oo ymmärrystä, rahaa tai mahkua niin se ei ole niin yksiselitteistä miten niitä [elinkaaritukipalveluita] myydään ja miksi tai miksi ei. Asiakaskohtaisesti todella paljon eroja kuinka itsenäisiä ovat niitten kanssa.”* (Jälkimarkkinoitipalveluiden myyntijohtaja)

Eräs haastateltava ilmaisi huolenaiheensa liittyen rajapinnan kapenemiseen toimitusprojektin jälkeen. Asiakkaan puolelta samat henkilöt (hankkivan organisaation projekti päällikkö yms.) saattavat jatkaa, mutta toisaalta rajapinnoissa oleva henkilöt saattavat vaihtua myös asiakkaan puolelta. Olennaista haastateltavan mielestä on se, että Patria Landilta asiakasrajapinnassa on käytännössä vain after sales manager, kun toimituksen aikana aikana henkilöstöä oli asiakkaan henkilöstöön nähden usein enemmän. Tilanne kääntyy siis pääläelleen ja samoin kääntyy yhteisten asioiden prosessoinnin tehokkuus, asiakkaan puoli pystyy elinkaaritukivaiheessa käsittelemään asioita nopeammin kuin Patria Land, sillä resurssija on sidottu enemmän elinkaaren ylläpitoon liittyen, kuin Patria Landissa. Muun muassa palvelunopeus erilaisiin erikoisempiin pyyntöihin, kuten kehitystöihin, heikkenee merkittävästi rajapinnan kapenemisen seurauksena.

### 6.3.4 Asiakashaastatteluiden havainnot

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin mainittu, käytettiin asiakashaastatteluita todentamaan sisäisillä haastatteluilla havaittuja asiakkaan arvostamia tekijöitä. Lisäksi asiakkaiden haastatteluissa selvinneet, mahdolliset uudet tekijät otettiin luonnollisesti avosylin vastaan. Asiakkaita pyrittiin erittelemään tuotteessa, tuotteen valinnassa, toimittajassa tai sen toiminnassa, toimitusprojektissa sekä elinkaaritukivaiheessa arvostamiaan asioita. Tulokset on esitelty taulukoissa 17, 18, 19 ja 20.

**Taulukko 17: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat tuotteissa**

<b>Tärkeimmät asiat tuotteessa</b>	<b>Lukumäärä</b>
Soveltuminen käyttötarkoitukseen	3
Hinta-laatusuhde	2
Tuote on valmis sitä toimitettaessa (ei retroja)	2
Kokonaisuuden hinnoittelu	1
Käyttö- ja liikenneturvallisuus	1
Luotettavuus	1
Huollettavuus	1

**Taulukko 18: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat toimittajassa tai toiminnassa**

<b>Tärkeimmät asiat toimittajassa tai toiminnassa</b>	<b>Lukumäärä</b>
Asiakkaasta huolehtiminen toimituksen jälkeenkin	2
Asiakkaan kanssa kanssakäyminen ja sen aktiivisuus	2
Ei hae ratkaisuja raha edellä	2
Luottamus omaan tuotteeseen	1
Asiakkaan kuuntelu ja asiakkaan tukeminen	1
Palvelujen saatavuus	1
Oman tuotteen tuntemus	1

**Taulukko 19: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat toimitusprojekteissa (haastateltavia 2 kpl)**

<b>Tärkeimmät asiat toimitusprojekteissa</b>	<b>Lukumäärä</b>
Toimitusaikataulu ja siinä pysyminen	2
Tuote olisi valmis kun se toimitetaan eikä tarvittaisi retrokierroksia	2
Päätöksentekokyky	1

Taulukon 19 päätöksentekokyvyllä asiakkaan B projektipäällikkö tarkoitti sitä, että kyseisen asiakkaan organisaatioissa projektipäälliköllä on huomattavasti enemmän valtuuksia tehdä päätöksiä, kuin tietyissä toimittajasuhteissa toimittajan projektipäälliköillä. Tämä näkyy toimittajan kankeutena asiakassuhteessa.

**Taulukko 20: Asiakkaiden mainitsemat tärkeimmät asiat elinkaaritukivaiheessa**

<b>Tärkeimmät asiat elinkaaritukivaiheessa</b>	<b>Lukumäärä</b>
Kyky reagoida pyyntöihin	2
Yleinen aktiivisuus asiakkaan suuntaan ja huolenpito asiakkaasta toimituksen jälkeen	2
Proaktiivisuus palveluiden toteuttamisessa	1
Sopimuslupauksissa (kuten päivystysajat) pysyminen	1
Ammattitaito ja osaaminen palveluissa (oman tuotteen tunteminen)	1

Edellä esiteltyjen lisäksi asiakkaita pyydettiin vertaamaan Patria Landille muihin toimittajiin, koska haastateltavilla oli kokemusta myös muista toimittajista. Kokemusta ei ollut täysin vastaavanlaisten tuotteiden toimittajista, mutta puolustusvälineteollisuusyrityksistä kuitenkin. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää epäsuorasti mahdollisia asiakastyytyväisyyden tekijöitä, tai vähintäänkin tutkia asiakastyytyväisyyden kannalta asioita, jotka ovat ongelmallisia vain Patria Landille, mutta eivät muille toimittajille. Tulokset on esitelty taulukossa 21.

**Taulukko 21: Asiakkaiden mainitsemat kehityskohteet ja vain Patria Landille tyypilliset haasteet**

<b>Kehityskohteita Patria Landille</b>	<b>Lukumäärä</b>
--	------------------

Liika keskittyminen uusien asiakkaiden tavoitteluun eikä olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen	2
Kommunikointi ja yhteistyö(/asiakkaan osallistaminen asiakkaan halutessa)	1
Päätöksenteon jäykkyys (päättäntävaltuudet projektipäällikön tasolla)	1
Patrialla resurssilähtöinen toimintamalli, muilla asiakaslähtöinen (Patrialla annetaan hinta ennen ratkaisun keksimistä, muualla keksitään ratkaisu ja sitten vasta hinnoitellaan)	1
Vastuun ottaminen, kenen vastuulla esim. kun tarvitaan erikoiskorjaimista tms.	1

## 6.4 Asiakastyytyväisyyden vaikutukset

Asiakkaiden haastatteluilla pyrittiin selvittämään millaisia vaikutuksia asiakastyytyväisyydellä voi olla puolustusvälineiteollisuusyrityksessä. Vaikutuksia pohdittiin suppeasti myös sisäisten haastatteluiden aikana, tällöin tämän tutkimuksen tekijä muodosti ennako-odotuksensa etenkin sille, millaisia suoria vaikutuksia asiakastyytyväisyydellä on liiketoiminnan menestykselle. Asiakastyytyväisyyden vaikutuksia pyrittiin selvittämään palveluiden ostoon tai uudelleenostoon liittyen, sekä mahdolliseen uuteen tuotehankintaan, johon Patria Landin on mahdollista osallistua. Tällä alaluvulla pyrittiin tuottamaan tuloksia alatutkimuskysymykseen ”Mitä asiakastyytyväisyystiedolla kannattaa tehdä puolustusvälineiteollisuusyrityksessä?” vastaamiseksi.

Haastatteluissa selvisi, että mahdollinen uudelleenosto perustuu alkuperäisen oston tapaan valtion turvallisuuden tunteeseen ja korkeamman tason päätökseen. Toisin sanoen uudelleenosto toimii tismalleen samaan tapaan kuin uusi hankinta. Asiakkaille saatetaan silti tehdä optiokauppoihin, ja hankkivien organisaatioiden haastateltavat ilmaisivatkin, että näihin asiakastyytyväisyydellä saattaa olla jonkinlainen vaikutus, mutta optiokauppoissakin mennään silti tarve edellä. He eivät kuitenkaan tienneet, onko tyytymättömyyden takia jätetty joskus optio käyttämättä ja ostettu toiselta toimittajalta.

Haastateltavilta kysyttiin, että jos asiakas tarvitsee jonkinlaista palvelua tai varaosaa elinkaaritukivaiheessa ja mitään sitovaa sopimusta Patria Landin kanssa ei ole, niin vaikuttaako asiakastyytyväisyys tähän asiaan. Kaikki kolme haastateltavaa sanoivat että ehdottomasti vaikuttaa, ja jos tyytymättömyyttä ilmenee, niin yleensä aika välittömästi pyritään hankkimaan joltain muulta taholta jos se on mahdollista. Vastaavasti mikäli ollaan varsin tyytyväisiä, niin halutaan mielellään jatkaa ja syventää yhteistyötä kyseisen toimittajan kanssa, muita mahdollisia lähteitä ei välttämättä tarkastella edes tällöin. Asiakkaiden

hankkivien organisaatioiden haastateltavilta kysyttiin lisäksi olemassa olevien sopimusten purkamisesta, tähän molemmat vastasivat että on periaatteessa mahdollista, mutta käytännössä hyvin vaikeaa sillä valtioiden hankinta on jäykkää ja sopimukset raskaita, niiden purkaminen olisi melkoisen työn ja resurssien takana. Toinen haastateltavista kuitenkin ilmaisi, että jos käytössä ovat määräaikaisten sopimukset, niin silloin tämä on helppoa, ja sopimusten ehtoja saatetaan muuttaa asiakastytyvyyden mukaan sopimuskautien välissä. Ellei sopimusta lähdetä etsimään jonkun muun toimittajan kanssa, mikäli tämä on edes mahdollista palvelun luonteesta riippuen. Sisäisissä haastatteluissa kysyttiin ensimmäisessä vaiheessa mikäli tuotteiden toimitus on mahdollista päättää kesken toimituksen, niin vastaus oli että periaatteessa se on (taas hyvin raskaat sopimusehdot tämän suhteen), mutta asiakastytyvyyden kautta sitä ei ainakaan tapahdu tai tule tapahtumaan.

Asiakastytyvyyden vaikutuksia selvitettiin myös ensimmäisellä sisäisellä haastattelukierroksella. Myyntivaiheen haastateltavilta kysyttiin, onko WOM-markkinoinnilla vaikutusta puolustusvälineiteollisuuden alalla. Kaikki kuusi haastateltavaa ilmaisivat, että on ja jopa paljonkin. Kävi selväksi, että varsinkin käyttävät organisaatiot keskustelevat keskenään eri tuotteista varsin paljonkin, kaksi kolmasosaa haastateltavista ilmaisi näin. Tuotetukiryhmien johtaja ilmaisi, että eri valtioiden käyttäjillä on käyttäjäkerhoja, lisäksi asiakkaat ovat tekemisissä esimerkiksi yhteisharjoituksissa ja messuilla. Hankkivien organisaatioiden välisistä keskusteluista ei osattu sanoa yhtä tarkkaan, mutta tuotetukiryhmien johtaja osasi sanoa että hankkivat organisaatiot ottavat ainakin yhteyttä referensseihin kilpailutuksissa ja toimittajien tietämättä. Asiakkuusjohtajan mukaan erityisesti toimimattomuudesta tai huonosta laadusta johtuvat toimintakyvyttömyys- tai vaaratilanteet leviävät helposti asiakkaiden keskuudessa. Viesti leviää erityisesti, jos tuotteen huonosta laadusta seuraa kuolemia käyttäjille.

Käyttävän organisaation kanssa hyvin läheisesti työskentelevä haastateltava mainitsi vielä erikseen, että tyytymättömyys näkyy ainakin joidenkin rajapintahenkilöiden asenteissa ja toiminnassa hyvin pitkään tyytymättömyyden aiheutumisen jälkeen. Hänen mukaansa asiakkaalla saattaa olla henkilöstöä, joiden tyytymättömyys on aikanaan kärsinyt ja tämä näkyy edelleenkin siten, että kyseiset henkilöt eivät halua toimia toimittajarajapinnassa tai heidän toimintansa haittaa nykyistä kanssakäymistä toimittajan kanssa.

## 6.5 Mittauskäytännöt

Asiakkaiden haastatteluissa haastateltavilta selvitettiin myös hieman mittauskäytäntöihin liittyviä asioita, peilaten vanhaan, käytöstä poistettuun, asiakastytyvyyden mittaamistapaan. Näiden tulosten tarkoituksena oli hieman pohjustaa käytännön ratkaisua, joka toteutetaan tämän diplomityön rinnalla, ja tuottaa tietoa mittaristoehdotusta varten.

Hankkivien organisaatioiden edustajat olivat sitä mieltä, että sähköinen kysely olisi paras, helpoin ja mukavin tapa vastaajan näkökulmasta. Käyttävää organisaatiota lähellä työskentelevä henkilö puolestaan ilmaisi, että paperinen versio olisi hyvä, sillä se olisi kuummalla helppo täyttää esimerkiksi palaverin päätteeksi ja linkki sähköiseen vastaamiseen saattaisi unohtua esimerkiksi sähköpostien joukkoon. Kaikki kolme haastateltavaa olivat sitä mieltä, että haastattelutyypinen tilanne olisi hieman vaikea ja resursseja kuluttava, mutta haastateltavat myötäilivät ajatusta siitä, että esimerkiksi puhelinhaastattelulla voitaisiin selvittää asioita tarkemmin mittaamisen jälkeen.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että avoimien vastauskenttien määrä tulisi minimoida. Valmiista vastausvaihtoehdoista olisi helpoin valita, ja tarkentavaa tietoa kannattaisi kysellä sitten tarvittaessa jälkeensä. Asiakkaan B hankkivan organisaation haastateltava oli vahvasti sitä mieltä, että asiakastyytyväisyyden perusteella kerätyistä kvantitatiivisista tiedoista kyettäisiin tekemään johtopäätöksiä pelkästään yrityksen sisälläkin, sillä hänen mukaansa Patria Landilla on jo selittävä tieto sitoutuneena henkilöstöön.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä että puolen vuoden välein toteutettava mittaus on liian usein, asioita ei ehdi tapahtua tarpeeksi tällaisessa aikaikkunassa. Jokainen haastateltava piti vuotta hyvänä mittausvälinä, asiakkaan B hankkivan organisaation haastateltavan mukaan tämän määrittely on kuitenkin haastavaa. Asiakkaan A haastateltaville sopisi, että Patria Land mittaisi käyttävää organisaatiota suoraan, asiakkaan B haastateltava puolestaan oli sitä mieltä, että hankkivan organisaation tulisi koordinoita mittaus, mutta mittaustulokset saataisiin kuitenkin kerättyä käyttävältä organisaatiolta.

## 7. TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa analysoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia ja hyödynnetään aiemmin työssä esiteltyä teoriaa johtopäätösten muodostamiseksi. Luku on rakennettu samaan tapaan kuin tulokset -luku, ensiksi muodostettiin sellaiset johtopäätökset, joita tarvittiin myöhempien johtopäätösten ja kehitysehdotusten muodostamisessa. Luvussa määritellään ensiksi mitä asiakkaita on mahdollista mitata, tämän jälkeen johdetaan asiakastytyväisyyden tekijät asiakassuhteen eri vaiheissa ja määritellään miltä asiakkaan osalta mitäkin kannattaa mitata. Määrittelyn jälkeen pohditaan asiakastytyväisyydestiedon merkitystä kohdeorganisaatiossa ja suunnitellaan käyttötarkoitukset asiakastytyväisyyden mittaamiselle. Eri alalukujen yhteydessä myös mainitaan, mihin tutkimuskysymykseen kullakin alaluvulla pyritään vastaamaan.

### 7.1 Mitattavat asiakkaat

Tämä ala luku pyrkii osaltaan vastaamaan tutkimuksen alakysymyksiin ”*Miten asiakastytyväisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?*” ja ”*Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastytyväisyyden mittauksessa?*”. Asiakastytyväisyyden muodostumisen ja mittaamisen kannalta tulee tunnistaa miten asiakastytyväisyys muodostuu missäkin asiakkaan organisaatiossa ja asiakassuhteen vaiheessa. Nämä tulokset liittyvät olennaisesti asiakastytyväisyyden muodostumiseen kohdeyrityksessä sekä erityispiirteinä sille, mitä asioita voidaan mitata miltäkin taholta. Kumpaankaan kysymykseen ei saada vielä kokonaista vastausta tämän alaluvun piirissä.

Luvussa 6.1 eriteltiin sisäisten haastattelujen tuloksena mallinnetut erilaiset asiakassuhteet (Kuvat 6 – 10) ja asiakkaan eri organisaatiot, jotka käsitetään asiakkaiksi tai joiden käsitetään vaikuttavan käsitettävien asiakkaiden asiakastytyväisyyteen. Liiketoiminnan menestyksen kannalta kiinnostavin asiakas on hankinnan tekevä organisaatio, sillä kyseisellä organisaatiolla on päätösvalta hankinnoissa ja kyseinen organisaatio on se taho, joka suorittaa maksun hankinnasta. Tarve hankinnalle syntyy operatiivisen tason tarpeista, eli siitä minkälaisella suorituskvyyllä kyetään vastaamaan nykyaikaisiin haasteisiin maanpuolustuksellisissa asioissa. Operatiivinen taso esiintyy käytännössä käyttävän organisaation toiminnassa ja sen strategiassa, joten käyttävä organisaatio määrittää raamit hankinnan tarpeille. Käyttävä asiakas muodostaa suorituskvyylliset ja tekniset tarpeet, jotka käännetään sekä teknisiksi että suorituskvyyllisiksi vaatimuksiksi hankittavalle tuotteelle hankkivan organisaation toimesta.

On erityisesti huomioitava myös asiakkaan maan politiikka, joka tapauskohtaisesti näyttelee varsin suurta roolia. Poliittiset vaatimukset saattavat rajata toimittajia, toimittajien maan politiikan mukaan. Poliittiset säädökset ja päätökset saattavat tapauskohtaisesti

määritellä hankittavan tuotteen tuottavan valtion käytännössä kokonaan, jolloin esimerkiksi tuotteiden ominaisuudet eivät vaikuta hankintaan ollenkaan. Tällaisessa tilanteessa asiakastyytyväisyyttä ei voida pitää vaikuttavana tekijänä kilpailussa menestymiselle ja kyseisessä poikkeustilanteessa asiakastyytyväisyyteen liittyvät lainalaisuudet voi suosiolla unohtaa.

Hankkiva organisaatio vastaa hankinnasta käytännössä, mutta sopimuksien myötä määrittyvät viralliset tiedonkulun kanavat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että virallinen kontaktipiste hankinnoissa on vain siihen osapuoleen, jonka kanssa pääsopimus on tehty. Tapauksia on luvussa 6.1 esiteltujen asiakastyypin mukaan kaksi: hankkiva organisaatio sekä toinen puolustusvälineyritys. Sopimuksesta riippuen toimitaan joko suoraan hankkivan organisaation kanssa (Kuva 7, Kuva 9 ja Kuva 10) tai toisen puolustusvälineiteollisuusyrityksen kanssa (Kuva 8 ja Kuva 11). Asiakassuhteesta riippuen tulee siis mitata sopimuksen toisena osapuolena olevan organisaation asiakastyytyväisyyttä. Tällöin voidaan mitata suoraan kyseisen organisaation asiakastyytyväisyyttä Patria Landin toimintaan ja kanssakäymiseen, sekä kykyyn tuottaa vaadittu suorituskky ja sitä, millainen kuva asiakkaalle on muodostunut Patria Landista toimijana. Tutkimuksessa ei selvinnyt se, että jos sopimusosapuolena on toinen puolustusvälineyritys, onko mahdollista mitata hankkivaa organisaatiota toisen puolustusvälineyrityksen luvalla. Toisaalta myöhemmissä alaluvuissa pohditaan tällaisen mittaamisen tarpeellisuutta. Ilman minkäänlaista varmistusta voitaneen olettaa, että hankkivaa organisaatiota saattaa olla mahdollista mitata sopimusosapuolen luvalla.

Huomattavaa tuotteen ja palveluiden laadussa on se, että hankkivalla organisaatiolla tuskin on omakohtaista tietoa liittyen tuotteen tai palveluiden laatuun, sillä käyttävä organisaatio käyttää tuotteita ja palveluita. Asiakkaan B haastateltava tosin vakuutteli, että ainakin heidän tapauksessaan hankkivalta organisaatiolta saa suuressa kuvassa saman vastauksen liittyen tuotteiden ja palveluiden laatuun kuin käyttävältä organisaatioltaan. Niin tai näin, lienee silti viisaampaa olettaa, että käyttäjät tai käyttäjien johtajat itse osaavat kertoa paremmin kokemuksistaan, kuin hankkiva organisaatio joka on sekundäärinen lähde kyseiselle tiedolle. Epävirallisesti kontaktipiste on käyttävään organisaatioon asiakassuhteen eri vaiheissa ainakin normaalissa asiakassuhteessa, tämä ilmenee luvussa 6.2. Molempien haastateltavien valtioiden haastateltavat totesivat, että käyttävän organisaation mittaaminen on ainakin näissä asiakassuhteissa mahdollista, mutta hankkivan organisaation kannattaa ohjata mittaus oikeille henkilöille ja rajapintahenkilöstö hankkivasta organisaatiosta pitää pitää tietoisena asiasta ja sen kulusta. Hankkivan organisaation luvalla voidaan siis pyrkiä mittaamaan suoraan käyttävää organisaatiota, mikä on erittäin suositeltavaa. Mikäli sopimus on solmittu toisen puolustusvälineiteollisuusyrityksen kanssa, kontaktipiste käyttävään organisaatioon on yhä heikompi, sillä sopimusketju kasvaa, ja on epätodennäköisempää, että käyttävän organisaation tyytyväisyyttä saataisiin suoraan mitattua. Kontaktipisteen olemassa olemisen mahdollisuus pienenee mitä enemmän puolustusvälineiteollisuusyrityksiä asiakassuhteeseen tuodaan (Kuva 11), tai ainakin



näin asia on tällä hetkellä. Huomattavaa on kuitenkin se, että asiakassuhteita, joissa puolustusvälineteollisuusyrityksien ketjussa on enemmän kuin kaksi yritystä, on vain yksi olemassa eikä enempää ole ollut historian aikana. Kyseisessä asiakassuhteessa on olemassa ilmeisesti jonkinlainen, suhteellisen hatara, kontaktipiste hankkivaan organisaatioon (yhden haastateltavan mukaan), mikä lähtökohtaisesti vaikuttaa mittauksen näkökulmasta tilanteena varsin haasteelliselta. Käyttävään organisaatioon ei mitä ilmeisemmin ole minkäänlaista kontaktia, jolloin mittausmahdollisuus ja sen myötä sen luotettavuus ovat varsin heikkoja.

Mitattavat asiakkaat ja se, mitä kultakin asiakkaalta on mitattavissa, on koostettu taulukoon 22. Huomattavaa on se, että taulukossa ei ole otettu kantaa asiakassuhteiden vaiheisiin. Toisin sanoen taulukko ei ota kantaa siihen, että mitä mitattavista asioista voidaan mitata missäkin vaiheessa asiakassuhdetta.

***Taulukko 22: Mitattavat asiakkaat ja asiat***

<b>Mitattava asiakas</b>	<b>Mahdolliset mitattavat asiat</b>	<b>Huomioita</b>
Toinen puolustusvälineyritys	Patria Landin toiminta, kanssakäyminen, kyky tuottaa vaadittu suorituskyky sekä kuva Patria Landista toimittajana.	Jos on sopimusosapuolena (kuvan 8 tai kuvan 11 mukaisessa asiakassuhteessa).
Hankkiva organisaatio	Patria Landin toiminta, kanssakäyminen, kyky tuottaa vaadittu suorituskyky sekä kuva Patria Landista toimittajana.	Jos sopimusosapuolena (kuvan 7, kuvan 9 ja kuvan 10 mukainen asiakassuhde) sekä mahdollisesti jos muu sopimusosapuoli (toinen puolustusvälineyritys) hyväksyy mittauksen.
Käyttävä organisaatio	Patria Landin toiminta, tuotteen ja palveluiden laatu sekä niiden toimintuskyky	Jos sopimusosapuoli hyväksyy mitaamisen. Jos ei hyväksy mittauksista niin pyrittävä mittaamaan epäsuorasti sopimusosapuolelta tai sopimusosapuolen kautta.

## 7.2 Asiakastyytyväisyyden tekijät

Tämä alaluku vastaa edellisen alaluvun tapaan tutkimuksen alakysymyksiin ”*Miten asiakastyytyväisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?*” ja ”*Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastyytyväisyyden mittauksessa?*”. Se, mistä asiakastyytyväisyys koostuu, eli mitkä ovat teorialuvun 2 mukaan asiakastyytyväisyyden tekijöitä, on hyvin olennainen tieto asiakastyytyväisyyden muodostumisen kannalta. Tekijöiden jaottelu asiakassuhteen eri vaiheille täydentää osaltaan vastausta liittyen toimialan erityispiirteisiin. Alaluvussa täydennetään edellisen alaluvun vastauksia, siten että ensimmäisenä mainittuun kysymyksiin saatava vastaus täydentyy täydelliseksi, jälkimmäisen kysymyksen vastaus jää vieläkin hieman vaillinaiseksi mutta täydentyy luvussa 8.

Asiakastyytyväisyyden tekijöitä pyrittiin selvittämään asiakirjatutkimuksen sekä haastattelujen avulla. Tulokset esiteltiin luvussa 6. Tässä alaluvussa johdetaan asiakassuhteen vaiheiden asiakastyytyväisyyden tekijät, jotka ovat myös siis niitä tekijöitä, joita tulee pyrkiä mittaamaan. Asiakkaiden haastatteluissa asiakkaiden itsensä mainitsevat asiat huomioitiin herkemmin kuin yrityksen sisäisissä haastatteluissa havaitut asiat, asiakkaiden mainitsevat asiat ovat varmasti ainakin osalle asiakkaista tärkeitä tekijöitä kun taas sisäisten haastattelujen avulla selvitetty tekijät ovat pitkälti valistuneita olettamuksia.

*”Mikään ei tee sotilasta vihaisemmaksi kuin aseiden toimimattomuus.”* (Asiakkuusjohtaja)

Vaikkakin tutkimuksen tekijästä itsestään tuntui siltä, että sisäisissä haastatteluissa asiakkaan havaitsema tuotteen laatu ei ollut niin suuressa valokeilassa kuin olisi voinut olettaa sen olevan, niin asiakkaiden haastatteluissa sen merkitys korostui (Taulukko 17). Teorian mukaan on ilmiselvää, että kun myydään fyysistä tuotetta, niin havaittu tuotteen laatu on tärkein asiakastyytyväisyyden tekijä vaiheessa kuin vaiheessa ja tyytyväisyyttä tuotteeseen kannattanee mitata soveltuvilta osin jokaisessa vaiheessa, tämä voidaan havaita luvun 2 alaluvuista. Luvun 2.3 mukaisesti tuloksissa havaittiin myös tuotteeseen liittymättömiä asiakkaille tärkeitä asioita.

Selvitettyjen tekijöiden rinnalla tulee huomioida asiakassuhteen merkitys, eri asiakassuhteissa myydään eri tuotteita ja varsinkin eri palveluita erilaisille asiakkaille. Eräs asiakas sanoi suoraan haastattelun yhteydessä, että hänen mielestään toimialalla toimittajan pitäisi pyrkiä räätälöimään mittarinsa asiakkaan suhteen, asiakkaasta riippuen asiakastyytyväisyyden tekijöissä on niin paljon eroja. Tässä alaluvussa pyritään tutkimaan tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikille asiakkaille.

## 7.2.1 Myynti- ja markkinointivaihe

Asiakastyytyväisyyden muodostumisen voidaan joidenkin luvussa 2.2 mainittujen teorioiden mukaan käsittää alkavaksi siitä hetkestä, kun potentiaalinen asiakas kuulee yrityksestä tai tuotteesta ensimmäisen kerran. Kohdeyrityksen tapauksessa tämä tapahtuu viimeistään markkinointivaiheessa, jos kohdeyritys ei muuten ole tullut tunnetuksi esimerkiksi puskaradion kautta. Tutkimuksen kannalta markkinointivaiheen asiakastyytyväisyyden tekijöiden mittaaminen koettiin tarpeettomaksi, koska niitä ei voitaisi mitata ehkä ollenkaan (virallinen kontaktipiste puuttuu) ja niiden merkitys kokonaisasiakastyytyväisyyteen lienee vähäinen, vaikkakin oletettavasti mahdolliselle asiakkaalle alkaa jo tuoloin muodostua kuva toimittajasta. Kyseessä on kuitenkin vain ”esiodotusten” muodostuminen, mitkä tarkentuvat myyntivaiheessa.

Markkinointivaiheen sijaan myyntivaihe on asiakastyytyväisyyden muodostumisen ja mittaamisen kannalta mielenkiintoinen kohdeyrityksen tapauksessa. Myyntivaiheessa on kyse asiakkaan odotuksista, sillä asiakas hankkii tietoa markkinoilla olevista tuotteista ja tekee ostopäätöksen havaintojensa perusteella. Varsinkin länsimaisissa kilpailutuksissa muunlaisia kontaktipisteitä, kuin tuotteen ja toiminnan lupausten toimittamista kirjallisenä, ei välttämättä ole kuvan 12 mukaisesti. Tässä vaiheessa asiakkaalla on jo suhteellisen selkeä visio olemassa siitä, mitä halutaan hankkia ja miten. Vaiheen lopputuloksena muodostuvat lopulliset asiakkaan odotukset koko hankinnalle.

Luvussa 2 esiteltiin Kanon malli (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan), joka sisältää kolmen tasoisia tekijöitä asiakastyytyväisyydelle joita ovat pakolliset vaatimukset, suorituskyylliset ominaisuudet ja ilahduttavat ominaisuudet. Tutkitut vaatimusmäärittelyt havaittiin niin tarkoiksi, että pakollisia ominaisuuksia, joita ei mainittaisi, ei oikeastaan ole. Aivan perusasiat, kuten se että ajoneuvolla voi ajaa eteen- ja taaksepäin, ovat varmaankin ainoita Kanon mallin (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan) mukaisia pakollisia vaatimuksia, mutta tuntematta viitattuja standardeja sanasta sanaan on vaikea sanoa mitä muita pakollisia vaatimuksia on. Yhdessä sisäisessä haastattelussakin nousi sivuhuomiona esille se, että armeijoille on tyypillistä varautua myös epätyypillisiin tilanteisiin, tämä asenne näkyy myös vaatimusmäärittelyssä, koska käytännössä kaikki vaatimukset lankeavat Kanon mallin (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan) suorituskyyllisten ominaisuuksien kategoriaan. Ilahduttavia ominaisuuksia saattavatvastakaupat, jotka saattavat näkyä aika heikosti vaatimusmäärittelyssä, mutta joilla on ilmeisen suuri merkitys jos vastakaupparjous on ilahduttavan hyvä. Tutkimuksen aikana muodostui tutkimuksen tekijälle sellainen käsitys vastakauppa-asiasta, että kyseessä on asiakkaan halu hyödyttää maan taloutta X määrän verran, mutta tavat jolla taloutta hyödytetään ovat ainakin tapauskohtaisesti toimittajan itse päätettävissä, ollen täten asiakastyytyväisyyden kannalta mitä todennäköisimmin ilahduttavia ominaisuuksia.

Vaatimusmäärittelyjä tutkittaessa havaittiin, että ne ovat ilmeisen tuotokeskeisiä. Kuten oikeastaan jo ennen tutkimuksen aloittamistakin oletettiin, niin tuotteeseen kohdistuvat

suurimmat odotukset, etenkin vaatimusmäärittelyjen ja asiakashaastattelujen tutkiminen vahvasti edelleen käsitystä. Eli tuotteen laatu on tärkein asiakastyytyväisyyden tekijä, mutta se miten se jakautuu saattaa olla asiakaskohtaista. Asiakkaiden haastatteluissa pyrittiin jakamaan tuotteen laadullisia tekijöitä tarkemmin, mutta asiakkaat pitäytyivät korkealla tasolla keskustelussa. Samaan tapaan kävi sisäisissä haastatteluissa, kuten luvusta 6.3 (ainakin Taulukko 9) havaitaan, niin kovin yksityiskohtaisesti eivät sisäisten haastattelujen haastateltavatkään käsitelleet tuotteen laadullisia ominaisuuksia. Tuotteen laadullisten tekijöiden analysointi keskitettiin siis asiakirjatutkimuksiin, eli käytännössä vaatimusmäärittelyihin joissa laadullisia tekijöitä eritellään hyvin laajasti (Taulukko 9). Muita vaatimuksista selvästi havaittavia tekijöitä asiakkaan odotuksille ovat vastakaupat (joita ei kuitenkaan tehdä kaikissa kaupoissa) sekä käyttöikään ja elinkaaritukeen liittyvät vaatimukset. Osalla asiakkaista vaatimuksista löytyy myös tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia, vastuiden jakoa ja projektiteknisiiä asioita sekä toimittajan organisatorisia asioita. Asiakkaille, jotka mainitsevat näitä asioita, ovat nämä Kanon mallin (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan) mukaan suorituskvyyllisiä vaatimuksia, muille asiakkaille korkeintaan ilahduttavia ominaisuuksia tai sitten niillä ei ole välttämättä painoarvoa. Toisaalta niiden tarjoamisesta tuskin on haittaa, joten niitä voidaan pitää asiakkaan odotusten kannalta mahdollisuutena. Haastatteluilla selvitettiin muita valintaan vaikuttavia asioita, joista kaikille asiakkaille yhteisiä ovat hinta ja sen suhde laatuun, poliittiset asiat, tuotteen maine sekä toimituslupaus ja –kyky. Toimittajan yleisiä ominaisuuksia, joita asiakas haakee toimittajasta, ovat puolestaan uskottavuus ja luotettavuus.

Vaikka osa asiakkaista ei käytä avoimia kilpailutuksia eikä tarkkoja vaatimusmäärittelyjä, niin ilmeisesti asiakkaat odottavat silti samoja asioita. Tai eivät välttämättä odota näitä asioita, mutta ne ovat ilahduttavia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat valintaan. Tilannetta voidaan asiakastyytyväisyyden muodostumisen kannalta käsitellä samalla tavalla, asiakkaan odotukset vain muodostuvat ehkä hitaammin, eri tavalla ja myöhemmässä vaiheessa kuin säädelyissä kilpailutuksissa. Myyntivaiheen haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkaat eivät odota vähemmän, vaikka eivät odotuksiaan yhtä läpinäkyvästi ehkä ilmaisekaan, tällöin odotukset muovautuvat sen myötä kun asiakkaille esitellään eri laitteita toimittajien toimesta. Toisaalta muutama haastateltava mainitsi haastatteluiden yhteydessä esimerkiksi henkilöiden välisen luottamuksen näyttelevän isompaa roolia sellaisissa myyntiprojekteissa ja asiakassuhteissa, joissa avoimia kilpailutuksia ei ole. Kyseistä väitettä ei pystytty todentamaan, sillä kyseisen kaltaisen asiakassuhteen asiakkaita ei kyetty haastattelemaan. Väite tukee kuitenkin ajatusta siitä, että asiakastyytyväisyyden tekijät vaihtelevat tapauskohtaisesti.

Koostetusti myyntivaiheessa kyseessä ovat asiakkaan odotukset, joihin pyritään vastaamaan lupauksella. Asiakas ei kykene vielä havaitsemaan laatua kokonaisuudessaan tässä vaiheessa, mutta tapauskohtaisesti laatua tutkitaan kilpailijoiden vertailutesteissä, joissa ei kuitenkaan kyetä havainnoimaan laatua kovinkaan kattavasti. Käyttävä organisaatio ei

oikeastaan esiinny vaiheessa, mutta käyttävän organisaation vaatimukset ovat osa hankkivan asiakkaan laatimaa vaatimusmäärittelyä, eli toisin sanoen käyttävä organisaatio vaikuttaa hankkivan asiakkaan asiakastytyväisyyden tekijöihin. Hankkivan asiakkaan odotukset muodostuvat seuraavista tekijöistä, jotka on koostettu tuloksista (Taulukko 9, Taulukko 10, Taulukko 11 ja Taulukko 17) esiintymistiheyksien mukaan, painottaen asiakas-haastatteluista ja vaatimusmäärittelyistä saatuja tuloksia:

- Vaatimusmäärittelyn vastaavuus tuotteen osalta
  - Tekniset ominaisuudet ja yksityiskohdat
  - Suorituskyky
  - Luotettavuus
  - Käytettävyys
  - Ylläpidettävyys
  - Käyttöikä ja elinkaarituki
- Hinta
  - Tuotteen hinta
  - Elinkaarikustannukset
- Vastakaupat
- Toimituskykylupaus
- Tuotteen/toimittajan maine
- Toimittajan uskottavuus
- Toimittajan luotettavuus

Yksi asia, jonka tärkeyttä myyntivaiheen suhteen tutkimuksen tekijä harkitsi, oli toimittajan kanssakäymisen aktiivisuus, läpinäkyvyys ja tiedottaminen. Tämä jätettiin pois myyntivaiheen tekijöistä, sillä myyntivaihe on usein tarkkaan säädelty, joten toimittaja ei itse voi juurikaan vaikuttaa mainittuihin asioihin. Asiakas vastaa selvästi myyntiprojektin vaiheiden kulusta, ja on tällöin se taho jolla on tiedotettavaa ja määräysvalta kanssakäymisen aktiivisuudesta.

Erityishuomio vielä poliittisille asioille ja lobbaukselle, ne eivät ole hankkivan asiakkaan odotuksia hankinnalle, eivätkä asioita joihin toimittaja voisi periaatteessa vaikuttaa, vaan korkeamman tason asioita jotka ratkaistaan valtioiden johto –tasolla. Mikäli hankintaan vaikuttaa poliittinen asia, niin se todennäköisesti mitätöi muut odotukset. Poliittiset asiat ovat tapauskohtaisia eikä niitä voida tutkia hankkivan organisaation kautta.

Toisena erityishuomiona lainaus erään sisäisen haastateltavan kanssa käydystä keskustelussa, jossa korostetaan kriittisiä tekijöitä tuotteiden ja toimittajien ollessa kilpailussa pitkälti samalla viivalla:

*”[Voittava tuote] ei välttämättä erotu selvästi. Yksittäisten järjestelmien välillä erot voi olla pieniä tai suuria, häviäjät ja voittajat erottuu mutta voittavia voi olla useita, joiden*

*välillä on sit aika tavattoman vaikeeta tehdä suorituskyvällisiä eroja. Valinta siirtyy hinnan ja laadun jälkeen siihen, että miten testaajat tai käyttäjät kokee sen tuotteen eli menään fiilis-/kokemuspuolelle. Eli se on tehty järkevällä tavalla ja toimivaksi, ihmisen käyttöliittymä eli kannet, luukut, kahvat, istuimet, jne. ajaminen, sen helppous ja tällästä, nämä asiat astuvat peliin.”* (Vanhempi sotilasjärjestelmäasiantuntija)

Eli tasatilanteessa käytettävyyden asiat korostuvat, tai aasin sillalla voitaneen ajatella että asiat, joiden laatua voidaan havainnoida pelkkien odotuksien asettamisen lisäksi, nousevat jalustalle. Esimerkiksi luotettavuus on tärkeä tekijä käyttävän organisaation asiakasyytyväisyydelle vaatimusmäärittelyistä päätellen, mutta myyntivaiheessa ei voida havainnoida luotettavuuden laatua, sillä kattavaa kokemusta tuotteen käytöstä ei ehdi muodostua.

## 7.2.2 Toimitusvaihe

Toimitusvaihe on ikään kuin prosessi odotuksista havaittuun laatuun. Vaatimuksia (odotuksia) tarkennetaan alkuun ehkä yhdessä, jonka jälkeen tuotetta tuotetaan, teknologiaa siirretään vastakauppasopimusten mukaan ja tuote päätty lopuksi käyttäjälle. Tuotteen ohella myös tuotedokumentaatiota luodaan ja verifioidaan, sekä elinkaaritukivaiheen palveluita saatetaan tarvita jo jonkin verran. Tämän vaiheen loppupuolella loppukäyttäjälle alkaa muodostua kuva havaitusta laadusta sekä tuotteelle että ehkä myös palveluille, sillä tapauskohtaisesti käyttöönottoa tapahtuu jo ennen toimitusvaiheen kaikkien velvoitteiden täyttymistä. Siinä kohtaa kun loppukäyttäjä saa ensimmäistä kertaa tuotteen käyttöönsä, saattaa odotuksien muodostumisesta olla useita vuosia aikaa. Varsinainen luonti- ja toimitusprosessi on suurennuslasin alla vaiheessa, tällöin toimitaan kiinteästi asiakasrajapinnassa ja asiakas vähintäänkin seuraa toimintoja.

Tekijöitä jotka selkeästi vaikuttavat asiakasyytyväisyyteen toimitusvaiheessa ovat, toimitusajat ja niissä pysyminen, kanssakäymisen aktiivisuus, läpinäkyvyys ja tiedottaminen sekä vastuun ottaminen ja kantaminen (Taulukko 13). Ehkä vähemmän tärkeinä tekijöinä voitaneen pitää henkilöstön asiantuntevuutta ja ongelmien ratkaisukykyä (Taulukko 13). Epäsuorasti asiakasyytyväisyyden tekijöitä lähdettiin pohtimaan hyvin ja huonosti toimivista asioista (Taulukko 14). Näistä melko monet olivat asioita, jotka eivät näy asiakkaalle eivätkä voi olla asiakasyytyväisyyden tekijöitä suoraan, kuten se että henkilöstö puhalttaa yhteen hiileen, toimittajalla on laaja kokemus erilaisista asiakkaista ja projekteista, toiminnan kehittäminen, muutosvastarinta sekä lyhytkatseisuus potentiaalia mietittäessä. Läpinäkyvyys ja tiedottaminen vahvasti asemaansa potentiaalisena tekijänä näiden tulosten perusteella. Muutkin taulukossa 14 esiintyvät asiat lukeutuvat pitkälti taulukosta 13 jo johdettuihin tekijöihin. Lisäksi kuten luvussa 7.2.2 esiteltiin, niin tuotedokumentaatiota katselmoidaan ja verifioidaan samaan tapaan kuin tuotetta ja tuotedokumentaatiosta saadaan jatkuvasti palautetta, sille on tarkat omat määrittäyksensä. Toisaalta tuotedokumentaation tapauksessa homma toimii haastateltavien mukaan niin, että doku-

mentaatiota muokataan, parannellaan ja verifioidaan niin kauan, kunnes asiakas on tyytyväinen sen sisältöön. Tarkastelu kohdistuu mitä ilmeisimmin dokumentaatiokäännösten oikeellisuuteen ja teoksen ymmärrettävyyteen, ja on hyvin asiakaskohtaista kuinka tarkkaan dokumentaation verifiointia tehdään. Käyttöönottoon liittyy olennaisesti myös käyttöönoton tuki eli lähinnä koulutukset ja tekniset palvelut.

Asiakkaiden haastattelut tukivat toimitusaikataulun ja siinä pysymisen merkitystä asiakastyytyvyyden tekijänä (Taulukko 19). Asiakkaat lisäsivät tuotteen laadulle tarkentavan ominaisuuden, sen että asiakkaat haluaisivat, että tuote olisi valmis silloin kun se toimitetaan, jottei tarvitsisi tehdä retroja. Lisäksi päätöksentekokykyä pidettiin tärkeänä, se lisättiin toimittajaan liittyviin tekijöihin.

Toimitusprojekti etenee asiakkaasta riippuen kutakuinkin aina samaa kaavaa noudattaen. Täten poikkeuksia asiakkaan arvostamiin asioihin tuskin tulee. Käyttävän organisaation rooli on toimitusprojektissa vastaanottava ja käyttöönottava, joten tuotteen toimittamiseen ja odotusten mukaisuuteen liittyviä asioita voi mitata toimitusvaiheen loppupuolella. Hankkivan organisaation asiakastyytyvyyden tekijöitä toimitusvaiheessa ovat siis:

- Toimitusajat ja niissä pysyminen
- Toimittajan aktiivisuus rajapinnoissa
  - Halukkuus tehdä yhteistyötä
  - Asiantunteva henkilöstö
  - (Auttava henkilöstö)
- Toimittajan toiminnan läpinäkyvyys ja asioista tiedottaminen
- Toimittajan halu ja kyky
  - ottaa vastuuta
  - ratkaista ongelmia
  - tehdä päätöksiä

Koska käyttävä organisaatio vastaanottaa ja käyttöönottaa tuotteita, tuotedokumentaatiota ja mahdollisesti elinkaarituen palveluita toimitusprojektin loppupuolella, heidän asiakastyytyvyytensä muodostuu vaiheessa seuraavista tekijöistä:

- Tuotteen laatu
  - Tekniset ominaisuudet ja yksityiskohdat
  - Suorituskyky
  - Käytettävyys
  - Ylläpidettävyys
  - Luotettavuus
  - Tuotteen valmiusaste asiakkaan saadessa sen
- Tuotedokumentation laatu
- Toimitusajat ja niissä pysyminen
- Käyttöönoton tuen laatu

- (Tarpeellisuus)
- (Riittävyys)

Suluissa ilmaistut asiat eivät ole suoraan tutkimuksen tuloksiin perustuvia havaintoja, vaan tutkimuksen tekijän itsensä tekemiä täsmennyksiä, joista voidaan päätellä tarpeellisia muuttujia tekijöiden määrittämiseksi.

### 7.2.3 Elinkaaritukivaihe

Elinkaaritukivaiheessa käyttävä asiakas on ottanut tuotteet käyttöön ja käyttää sopimuksen mukaisesti myös hankittuja palveluita. Myynti- ja toimitusvaihe ovat projekteja, näistä poiketen elinkaaritukivaihe on luonteeltaan palvelunomainen, jossa asiakas käyttää tiettyjä palveluita joko sovittuina ajanhetkinä tai tarpeiden mukaan. Palvelut itsessään ovat usein projektiluontoisia toimintoja. Mikäli asiakassuhteessa on luotu toimitussopimus hankkivan organisaation kanssa, niin hankkivan organisaation rooli on vähäinen elinkaaritukivaiheessa, hankkiva organisaatio seuraa käyttävän organisaation toimintaa taustalla ja arvioi saamiensa signaalien perusteella mahdollisia muutostarpeita. Hankkivan organisaation näkyvyys ja rooli vaihtelee kuitenkin asiakaskohtaisesti hieman. Mahdolliset muutostarpeet ovatkin oikeastaan ainoa asia, josta Patria Land keskustelee hankkivan organisaation kanssa, sopimusten mukainen toiminta ja operatiivisen tason ohjaus tapahtuu käyttävä organisaatio – Patria Land rajapinnassa. Käyttävä organisaatio käyttää tuotteita ja palveluita, sekä tilaa sopimuksen mukaan palveluita, hankkiva organisaatio toimii taustalla ja johtaa vaihetta korkealta tasolta. Roolijaon perusteella voidaan jaotella asiakastyytyväisyyden tekijät eri organisaatioille.

Jos taas sopimusosapuolena onkin toinen puolustusvälineteollisuusyritys (Kuva 8 ja Kuva 11), niin haastatteluista päätellen jokaisessa nykyisessä suhteessa elinkaaritukivaihe tarkoittaa käytännössä vain tiettyjen varaosien toimittamista ja silloinkin toimitaan pelkästään sopimusosapuolen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluita ei tuoteta, joten niiden laatua on turha miettiä kyseisissä asiakassuhteissa. Koska kyseisessä tilanteessa toimitaan pelkästään sopimusosapuolen kanssa kaikissa asioissa, ei käyttävälle organisaatiolle muodostu kuvaa toimittajan toiminnasta tai oikeastaan mistään muusta kuin tuotteen laadusta. Asiakastyytyväisyyden tekijät ainakin jakaantuvat siis hieman eri tavalla tällaisessa asiakassuhteessa, ja esimerkiksi palveluiden laatu ei ole asiakastyytyväisyyden tekijä olenkaan.

Erityisen tärkeää tässä vaiheessa on se, että kaikki tuotteen laadulliset ominaisuudet, kuten luotettavuus, tulevat nyt havaituksi käyttävän organisaation toimesta, sillä tuotteet ovat niille tarkoitettussa käytössä. Täten havaittu tuotteen laatu on varmasti tärkein tekijä tässä vaiheessa, ja mittaamisen kannalta tästä vaiheesta saadaan parhaimmat tulokset laadusta. Samoin palveluiden laatu realisoituu elinkaaritukivaiheessa. Tuotteen laadulliset ominaisuudet ovat käytännössä samat kuin vaatimusmäärittelyn tapauksessa, nämä ovat



asiat joiden asiakas odottaa olevan määritellyllä tasolla ja elinkaaritukivaiheessa viimeistään selviää onko asia todellakin näin. Asiakashaastatteluista nousi eräässä haastattelussa (käyttävää organisaatiota lähellä työskentelevä henkilö) yksi laadullinen ominaisuus, joka liittyy muihin laadullisiin ominaisuuksiin mutta täytyy ehkä käsitellä silti erikseen. Kyseessä on käyttö- ja liikenneturvallisuus (Taulukko 17). Turvallisuusasia on siinä mielessä erityisen kriittinen, sillä jos se on uhattuna, niin tuotteen käyttö joudutaan (rauhan-aikaan) lopettamaan, mikä tarkoittaa pahimmassa mahdollisessa tapauksessa koko tuotelaivueen käyttökieltoa. Käyttökielto puolestaan vaikuttaa mahdollisesti käyttävän asiakkaan joukko-osastojen suorituskykyyn. Tämä lienee asiakastyytyväisyyden kannalta erittäin kriittinen, pakollinen ominaisuus, jonka merkitys asiakastyytyväisyyden kannalta korostuu vasta kun turvallisuus on uhattuna, eli joka saattaa olla Kanon mallin (1984, Matzler & Hinterhuber 1998 mukaan) mukainen pakollinen vaatimus.

Varaosakaupan, ainoa elinkaaritukivaiheen asia jossa myydään fyysisiä asioita eikä palveluita, tärkein asiakastyytyväisyyden tekijä on luonnollisesti varaosien laatu, muissa palveluissa puolestaan saatujen palveluiden laatu. Muita sisäisissä haastatteluissa tärkeiksi havaittuja ja selviä tekijöitä palveluihin liittyen olivat reagointinopeus asiakkaiden pyyntöihin, läpinäkyvyys ja tiedottaminen, palveluiden ja varaosien toimituskyky, -varmuus ja -nopeus sekä niiden saatavuus (Taulukko 15). Hyvin ja huonosti toimivista asioista moni oli jälleen Patria Landin sisäisiä asioita tai ne olivat luonteeltaan sellaisia, etteivät ne voi näkyä asiakasrajapinnassa (Taulukko 16). Relevantteja ja usein esiintyneitä tekijöitä olivat vasteaika, mikä käytännössä vastaa reagointinopeutta, läpinäkyvyys ja tiedottaminen sekä palvelunopeus, varsinkin jos kyseessä on erikoisempi pyyntö. Asiakkaiden haastatteluissa näistä pyyntöihin reagointikykyä, sopimuslupauksissa pysymistä, saatavuutta ja aktiivisuutta rajapinnoissa vahvistettiin (Taulukko 20). Lisäksi asiakkaat mainitsivat ammattitaidon, joten siihen liittyviä asioita nostettiin tekijöiksi. Molempien eri asiakkaiden hankkivan organisaatioiden haastateltavat ilmaisivat, että he ovat tutkimuksen kohdeyrityksen asiakassuhteen tapauksessa tyytymättömiä siihen, että asiakkuuksista ei pidetä tarpeeksi huolta tuotteen toimitusten jälkeen. Lisäksi näistä kahdesta haastattelusta nousi esille paha ongelma, se että kohdeyritys toimii resurssilähtöisesti eikä asiakaslähtöisesti. Ainakin kyseisissä asiakassuhteissa nämä ovat asiakastyytyväisyyden tekijöitä, joiden kehittymisen seuranta lienee Patria Landin mielenkiinnon kohde.

Eri asiakkuuksien elinkaaritukivaiheelle on tyypillistä se, että palveluita myydään eri määrä eri asiakkaille. Lainaus eräältä haastateltavalta kulminoii tutkimuksen tekijän mielestä asian aika hyvin:

*”Pohjakulttuurista riippuen asiakkaiden odotukset [palveluita kohtaan] vaihtelevat, esimerkiksi [asiakas B] odottaa eri asioita kuin [asiakas A] tai [asiakas C]. [Asiakkaalla B] on se kulttuuri et ne luottaa valmistajaan ja haluaa pitää vastuun toimittajalla, monilla asiakkailla on se et ne lähtee ite tekeen ja ostaa jotain palveluita paikallisilta valmistajilta ja jotain Patrialta.”* (Tuotetukiosaamisryhmien johtaja)

Tämä tulee huomioida tekijöissä, sillä minimissään elinkaaritukivaihe on varaosakauppaa, jolloin palveluita ei tuoteta asiakkaalle ollenkaan. Tällöin tyytyväisyyttä voidaan palvelumielessä mitata vain varaosakauppaan liittyen.

Sopimusosapuolen roolin ollessa pieni elinkaaritukivaiheessa voidaan asiakastyytyväisyyden olettaa koostuvan seuraavista tekijöistä:

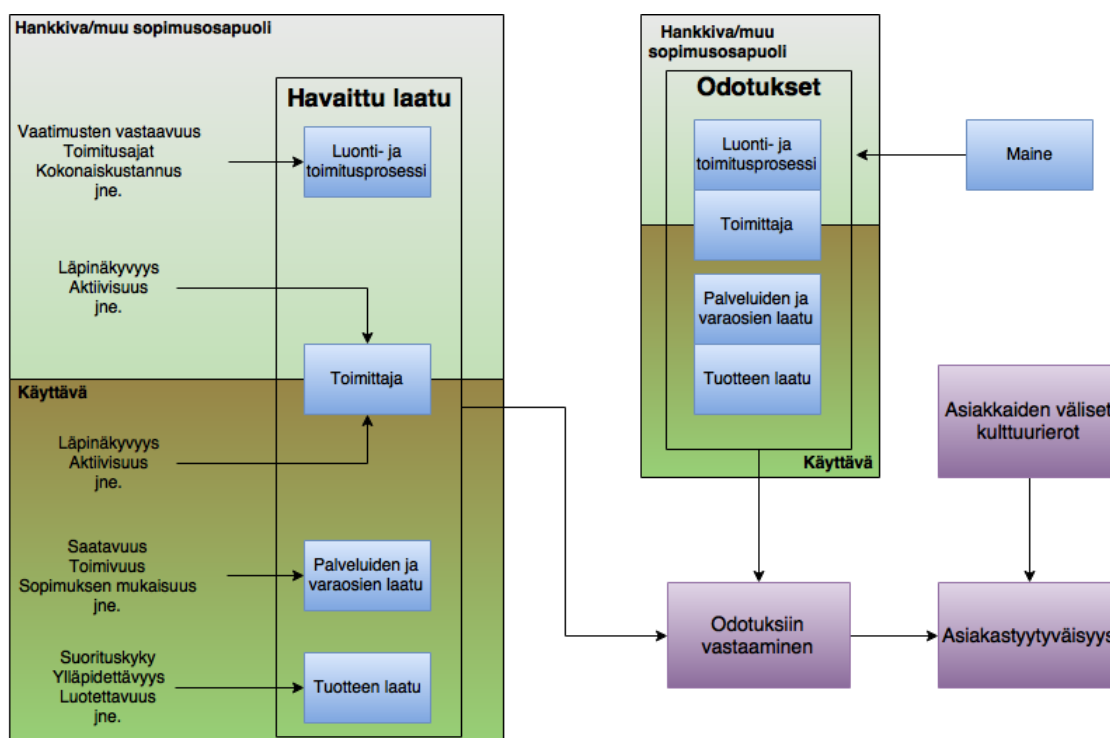
- Toimittajan aktiivisuus sopimusosapuolta kohtaan
  - Toimittajan halu pitää huolta asiakkaasta toimituksen jälkeen
  - Halukkuus tehdä yhteistyötä
  - Asiantunteva henkilöstö
  - Auttava henkilöstö
- Toimittajan kyky noudattaa sopimuksia
- Toimittajan halu toteuttaa asiat asiakaslähtöisesti
- Toimittajan toiminnan läpinäkyvyys ja asioista tiedottaminen
- Toimittajan kyky vastata erikoisiin/sopimuksen ulkopuolisiin pyyntöihin
  - Kustannukset

Käyttävää organisaatiota ei välttämättä voida luvun 8.2 mukaisesti mitata suoraan, mutta on suositeltavaa pyrkiä mittaamaan käyttävää organisaatiota ainakin epäsuorasti. Käyttävältä organisaation tapauksessa tuotteen ja palvelun laatu ovat keskiössä, muut asiat jäävät taustalle.

- Tuotteen laatu
  - Suorituskyky
  - Ylläpidettävyys
  - Luotettavuus
  - Käytettävyys
  - Käyttö- ja liikenneturvallisuus
- Palveluiden ja varaosien laatu
  - Saatavuus ja toimituskyky
  - Toimivuus
  - Sopimuksen mukaisuus
  - Pyyntöihin vastaamiskyky
- Toimittajan toiminnan läpinäkyvyys ja asioista tiedottaminen
- Toimittajan aktiivisuus käyttävää organisaatiota kohtaan
  - Toimittajan halu pitää huolta asiakkaasta toimituksen jälkeen
  - Halukkuus tehdä yhteistyötä
  - Asiantunteva henkilöstö
  - Auttava henkilöstö

Asiakastyytyväisyyden muodostuminen kohdeyrityksessä on esitetty vielä koostetusti kuvassa 17. Kyseisellä kuvalla havainnollistetaan sitä, että asiakas vertaa havaitsemaansa

laatua odotuksiinsa tässä alaluvussa esiteltäisiin asiakastytyvyyden tekijöihin liittyen, ja tämän vertauksen perusteella odotuksia joko täyttyy, ylittyy tai alittuu. Odotuksien täyttymisasteesta muodostuu asiakastytyvyys. Mallin muotoilussa käytettiin viitekehystenä luvussa 2.1 esiteltyä Oliverin (1980, Anderson & Sullivan 1993 mukaan) odotuksiin vastaamisen paradigmaa.



Kuva 17: Malli asiakastytyvyyden muodostumisesta kohdeyrityksessä

### 7.3 Asiakastytyvyyssiedon merkitys kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen aikana pohdittiin ohjaajien sekä muun kohdeyrityksen henkilöstön kanssa asiakastytyvyyden vaikutuksia ja käyttötarkoituksia asiakastytyvyyssiedolle. Tutkimuksen tekijälle ei eksplisiittisesti asetettu minkäänlaisia rajoja käyttötarkoituksen suhteen. Luvusta 3 on kuitenkin nähtävissä, että aineettoman ilmiön mittaukselle on asetettava tavoitteet ja käyttötarkoitukset, jotta mittaustiedosta olisi hyötyä. Käyttötarkoituksia voi määritellä tapauskohtaisesti ja niin tässä työssä lähdettiin tekemään, tästä muodostettiin yksi tutkimuksen alakysymyksistä. Tässä alaluvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen alakysymykseen ”Mitä asiakastytyvyyssiedolla kannattaa tehdä puolustusvälineiteollisuusyrityksessä?”.

Määrittelyssä lähdettiin liikkeelle selvittämällä minkälaisia vaikutuksia asiakastytyvyydellä on toimialalla. Tämän jälkeen pohdittiin sellaista tietoa, mitä kohdeyritys kerää ja analysoi jo, jotta ei tuotettaisi redundanttia tietoa asiakastytyvyyssiedolla. Näistä tehtiin omat päätelmänsä, jonka lopputuloksena tuotettiin kohdeyrityksen tapaukseen soveltuvat käyttötarkoitukset asiakastytyvyyssiedolle.

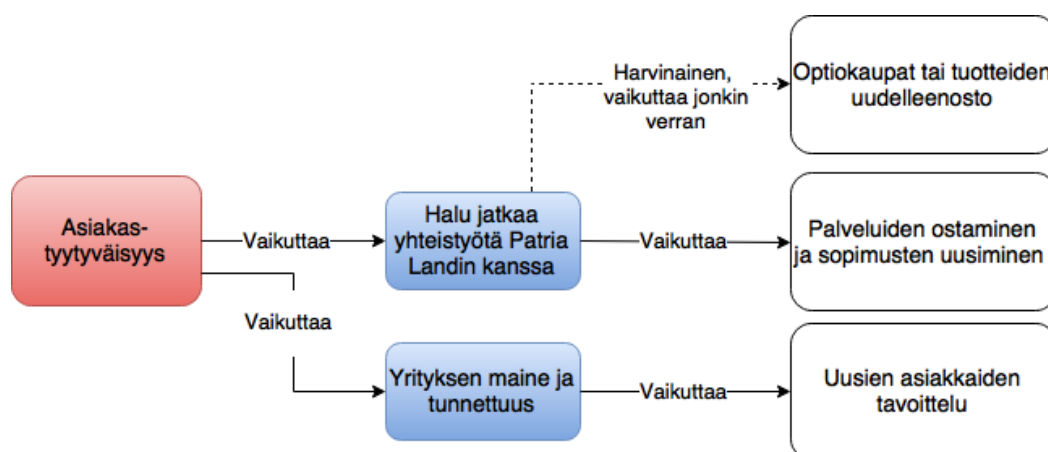
### 7.3.1 Asiakastyytyväisyyden vaikutukset

Käyttötarkoitusten määrittämisessä lähdettiin liikkeelle asiakastyytyväisyyden vaikutusten tutkimisella, mitä selvitettiin sisäisissä sekä asiakkaiden haastatteluissa. Tulokset on esitelty luvussa 6.4. Alusta asti oli ilmeistä, että tuotteen uudelleenostoon asiakastyytyväisyydellä ei ole suurinta mahdollista vaikutusta. Asiakastyytyväisyys voi vaikuttaa uudelleenostoon, jos kohdevaltioissa esiintyy tarve sellaisille tuotteille, joita kohdeyrityksellä on tarjota sen jälkeen, kun asiakas on ensin tehnyt hankinnan kohdeyritykseltä. Oletettavasti tällaisen mahdollisuuden syntyminen on pieni, joten sen varteenotettavuus on kyseenalainen. Poikkeuksena on kotimaan asiakas, joka on historian aikana tehnyt paljon erilaisia ostoja kohdeyritykseltä, huomattavaa on kuitenkin se, että näiden hankintojen taustalla on varmasti ollut ainakin osittain poliittinen päätös hankkia kotimaista. Sisäisissä haastatteluissa selvisi, että osalle asiakkaista on olemassa optiokauppoja ja asiakashaastatteluissa ilmeni, että asiakastyytyväisyyden vaikutus niihin voi olla jonkinlainen. Haastateltavien asiakkaiden tiedossa ei ollut tapausta, jossa optiokaupat olisi jätetty tekemättä tyytymättömyyden vuoksi. Havainnot asiakastyytyväisyyden vaikutuksista uudelleenostoon ja optiokauppoihin ilmaisevat, että asiakastyytyväisyydellä on vaikutus uudelleenostoon ja optiokauppoihin, mutta se ei ole ensisijainen vaikuttava tekijä.

Elinkaarentukipalveluista tehdään sopimus joko pääsopimuksen yhteydessä tai myöhemmässä vaiheessa asiakassuhdetta, asiakkaasta riippuen. Asiakkaiden haastatteluista nousi ilmiselvästi esille se, että palveluiden hankintaan asiakastyytyväisyys vaikuttaa vahvasti. Mikäli sopimukset on jo solmittu ja ne on tehty tuotteen elinkaaren mittaisiksi, niin silloin asiakastyytyväisyydellä ei ole käytännön negatiivista vaikutusta purkuehtojen ollessa käytännössä niin raskaita, että sopimuksia ei oikeastaan ole mahdollista purkaa. Mikäli sopimukset ovat määräaikaaisia, niin asiakastyytyväisyys vaikuttaa suuresti sopimusten jatkamiseen. On turvallista myös olettaa, että tyytymättömyys vaikeuttaa tilannetta, jos asiakkaalle yritetään myydä palvelua jota asiakas ei ole aiemmin käyttänyt. Asiakkaan ollessa tyytymätön, pyrkii se hankkimaan varaosia ja palveluita muualta jos se vain on mahdollista. Vastaavasti jos asiakas on tyytyväinen, kääntyy se oletettavasti ensimmäisenä valmistajan puoleen eikä ehkä edes vertaile vaihtoehtoja. Elinkaaritukipalveluiden lisämyyntiin ja sopimusten jatkamiseen vaikuttanee eniten elinkaaritukivaiheen asiakastyytyväisyys, joten tutkimisen kannalta luvun 2.3 mukaisen Giese & Cote (2000, s. 15 - 16) mallin määrätietoisuus komponenttina olisi elinkaaritukivaihe.

Sisäisissä haastatteluissa jokainen myyntivaiheen haastateltava ilmaisi, että WOM-markkinoinnilla on merkitys alalla. On perusteltua olettaa, että vähintäänkin eri asiakkaiden käyttävät organisaatiot keskustelevat keskenään ja todennäköisesti myös hankkivat. WOM-markkinointi vaikuttaa tuotteen ja toimittajan maineeseen, millä on ilmeinen yhteys toimittajan tunnettuuteen ja uusien asiakkaiden tavoitteluun.

Asiakastyytyväisyyden vaikutukset on esitelty kuvassa 18.



*Kuva 18: Asiakastyytyväisyyden vaikutukset toimialalla*

### 7.3.2 Asiakastyytyväisyydestiedon käyttötarkoitukset

Luvun 3.2.1 mukaan mittaamistarkoituksia ja –tavoitteita lähdettiin muodostamaan toiminnan keskeisten elementtien tunnistamisen ja kokonaiskuvan ymmärtämisen jälkeen. Käyttötarkoituksia asiakastyytyväisyydestiedolle lähdettiin rajaamaan siten, että kartoitettiin kohdeyrityksen jo keräämiä tietoja, jotta saatiin selville mitä ei ainakaan kannata tehdä asiakastyytyväisyydestiedolla. Tätä ei tehty suoraan tutkimuksessa haastatteluilla tai kattavalla asiakirjatutkimuksella, vaan erilaisten tietovarastojen analysoinnilla sekä henkilöstön kanssa käydyillä keskusteluilla. Lisäksi joissain haastatteluissa ilmeni epäsuorasti käyttötarkoituksen määrittämisen kannalta hyödyllistä tietoa. Kartoituksen tuloksia ei ollut kovin merkittävää määrää ja niiden rakenne oli sekalainen, joten tutkimuksen tekijä päätti käsitellä ne suoraan tulosten tarkastelun yhteydessä.

Kohdeyrityksellä on käytössään asiakaspalautejärjestelmä, jonne kerätään sekä asiakaspalautteita että reklamaatioita. Reklamaatiot liittyvät yksittäisiin tuotteisiin ja aivan pieniin juttuihin, samoin asiakaspalautteissa on välillä kyse minimaalisista puutteista tai viroista, monesti asiakaspalautte kohdistuu vain tiettyyn laitteeseen eikä ole tyypillistä, että asiakaspalautteissa esiintyisi koko lautta koskevia asioita. Avainkäyttäjän kanssa käydyn keskustelun pohjalta vaikuttaisi siltä, että asiakkaiden jättämät asiakaspalautteet ovat tuotokeskeisiä ja kertovat tuotteen laadullisista ongelmista pitkälti. Asiakaspalautejärjestelmä on osa tuotetiedonhallintajärjestelmää, mikä edelleen kielii tuotokeskeisyydestä. Tuotetiedonhallintajärjestelmä sisältää tiedot tuotteista, tuotteiden komponenteista, tuotetekehityksestä ja muun muassa ohjauksesta. Tuotanto- ja huoltojohtajan mukaan järjestelmästä löytyvät myös koulutuspalautteet, mikä tietona pitikin paikkansa. Tutkimuksen tekijän tutkiessa järjestelmää selvisi, että järjestelmässä on tuotteeseen liittyvän palautteen lisäksi palautetta dokumentaatiosta.

Avainkäyttäjän, ja oikeastaan parin sisäisen haastattelunkin, mukaan asiakkaiden palautteista sellaiset, jotka vaativat toimintaa kirjataan vain ylös, joten esimerkiksi kehuja ei järjestelmästä juurikaan löydy. Asiakaspalautejärjestelmän olemassa olosta johtuen

kaikki spesifi, tuotokeskeinen operatiivisen tason palaute etenkin puutteista ja havainnoista on jo olemassa. Luonnollisesti asiakastyytyväisyystiedolla ei ole tarpeellista tuottaa tuotetietoa tai esimerkiksi tietoa tuotekehitystä varten, niihin liittyvät tiedot löytyvät jo tästä olemassa olevasta järjestelmästä. Asiakastyytyväisyystiedossa ei kannata siis keskittyä operatiivisen tason yksityiskohtaiseen tietoon, joka vaatii nopeaa reagointia. Asiakaspalautejärjestelmä indikoi asiakastyytyväisyyttä, ja esimerkiksi mahdollisen asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset ainakin liittyen tuotteeseen tai tuotedokumentaatioon voivat olla selitettävissä asiakaspalautejärjestelmän tiedoilla, mutta vastaavaa tietoa ei ole tarpeen tuottaa asiakastyytyväisyystiedolla.

Sisäisistä haastatteluista kävi ilmi, että rajapintahenkilöstö tietää varsin hyvin asiakkaan mielipiteet liittyen omiin tehtäviinsä. Henkilöstö ei välttämättä kirjaa kehuja tai haukkuja ylös minnekään, mutta on selvästi hyvin tietoinen mikä aiheuttaa tyytyväisyyttä ja mikä ei missäkin asiakkuudessa. Asiakkaita haastateltaessa samoja yksittäisiä asioita nousi esille, joita oltiin havaittu jo sisäisissä haastatteluissa. Tämä voi tarkoittaa tutkimuksen tekijän mielestä sitä, että mikäli asiakastyytyväisyyden mittauksessa havaittaisiin poikkeama hyvään tai huonoon suuntaan tietyssä tekijässä, niin poikkeaman selittävä tieto löytynee kohdeyrityksen henkilöstöltä, erityisesti niiltä henkilöiltä jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Asiakastyytyväisyysmittauksen keventämiseksi selittävän tiedon kerääminen on mahdollista jättää siis pois ja pyrkiä keräämään tietoa sekundäärisesti yrityksen sisältä mittauksen jälkeen, jos tietoa ei löydy niin hakea tällöin vasta selittävä tieto asiakkaalta. Tämän havainnon valossa on loogista todeta, että mitattavalla asiakastyytyväisyystiedolla ei kannata mennä yksityiskohtiin, vaan pyrkiä tarjoamaan kokonaiskuva kaikkien eri asiakastyytyväisyyden tekijöiden tilasta. Asiakassuhteen tietyssä vaiheessa toimivalle rajapintahenkilöstölle asiakastyytyväisyyden kokonaiskuva kyseisestä vaiheesta ei sisältäne yllätyksiä, mutta tyytyväisyys asiakassuhteen muihin vaiheisiin lienee uutta tietoa. Haastatteluissa ja muissa henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa sivuttiin hieman sitä asiaa, että johto ei ole yhtä tietoinen asiakastyytyväisyyden tilasta ja indikaattoreista, kuin rajapintahenkilöstö, joten asiakastyytyväisyyden kokonaiskuvan tilakartoitus toisi johdolle ymmärrystä nykytilasta ja muutoksista edellisiin tiloihin. Muutenkaan mitään kokonaisvaltaista asiakassuhteen tilaa indikoivaa mittaria tai mittaustulosta ei mitä ilmeisemmin ole mihinkään ilmiöön liittyen kohdeyrityksessä. Mikäli tilakartoitus indikoi tarvetta lisäselvitykselle, niin sekin olisi mahdollista, ensin sisäisesti ja jos vastausta ei saada niin suoraan asiakkaalta tarkentamalla. Tällaisessa mittauksessa käyttötarkoituksena olisi luvussa 3.2.2 esitellyistä käyttötarkoituksista mittaaminen ohjauksen välineenä, jolloin johto saisi yleiskuvan asiakastyytyväisyyden tilasta eri asiakassuhteissa, ja voisi tehdä johtopäätöksiä kehityssaskeleista. Sitten kun tuloksia aletaan saamaan eri mittausajankohdista, niiden vertailusta on pääteltävissä onko kehitystä tapahtunut, joten voidaan mitata operatiivisen toiminnan onnistumista suppeasti.

Luvussa 7.2.1 todetaan, että asiakassuhteen myyntivaiheen aikana ja sen lopputuloksena muodostuvat asiakkaan odotukset. Odotuksia olisi teoriassa mahdollista peilata myöhemmässä vaiheessa asiakkaan tekemiin havaintoihin laadusta, mikä edelleen vahvistaisi asiakastytyväsyyden tilan mallintamista ja kehittymisen seuranta. Toisaalta odotusten yhteydessä voitaisiin luvun 2.4 mukaisesti priorisoida asiakastytyväsyyden tekijöitä asiakkaalta itseltään kysymällä. Myyntiprojektin asiakastytyväsyyden mittaamisen sijaan tai lisäksi tehtäisiin luvun 2.4.1 mukaisia toimia, jotta saataisiin selville mitä asioita kukin asiakas arvostaa, eli määriteltäisiin tarkemmin tekijöitä asiakastytyväsyydelle. Luvussa 3.2.2 esitellyistä käyttötarkoituksista kyseessä olisi tällöin mittaaminen oppimisen välineenä.

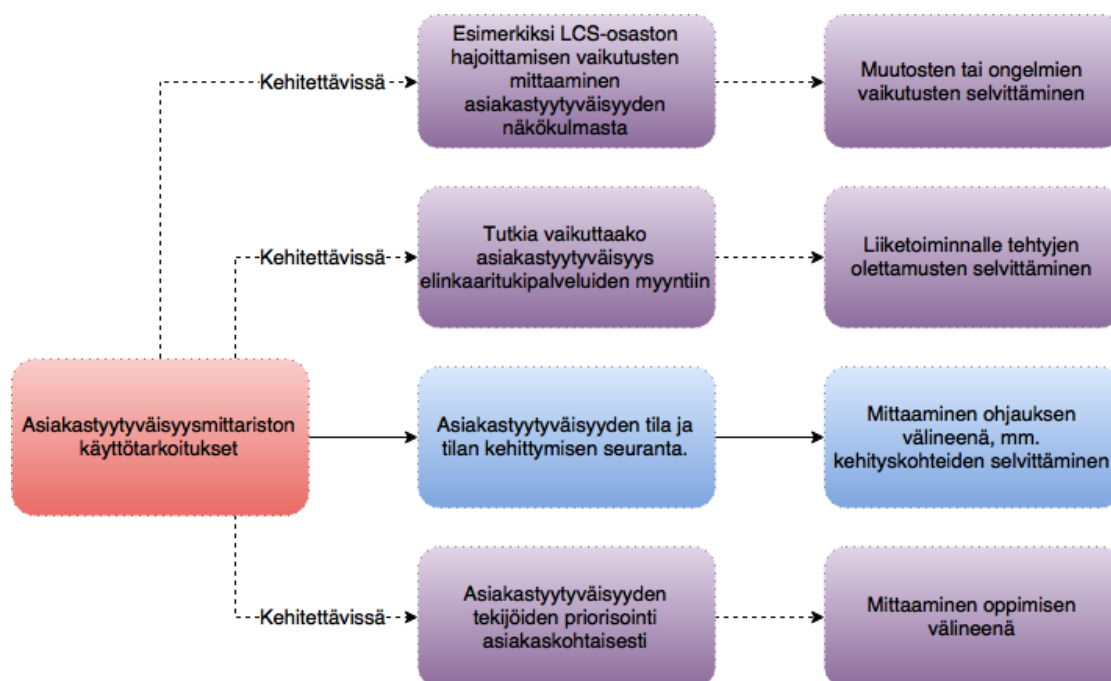
Etenkin elinkaaritukivaiheen haastatteluissa ilmeni selvä huoli sille, että palveluliiketoimintaa ei ehkä käsitetä tarpeeksi merkittävänä asiana liiketoiminnalle. Asiakkaiden esittämiin haasteellisiin pyyntöihin, jotka tarvitsevat tuotekehitystä tai suunnittelutyötä, vasteaika nousee kohtuuttoman pitkäksi. Taustalla oleva resursointiongelma on johtamisen haaste, johon vastaamiseen asiakastytyväsyydestä voisi olla apua, sillä asiakastytyväsyydestä voitaisiin korostaa asian merkitystä kohdeyrityksen johdolle. Luultavasti asiakastytyväsyydestä ei voida suoraan tehdä johtamiseen liittyviä johtopäätöksiä, mutta tieto saattaa nimenomaan indikoida tästä, jolloin varmistus on haettava tutkimalla kohdetta tarkemmin.

Asiakkaat ovat usein tekemisissä myös muiden puolustusvälineiteollisuusyritysten kanssa. Tällöin asiakkaat ovat luultavasti nähneet hieman erilaisia toimintatapoja, joten asiakkailla voisi olla näkemystä siitä, mikä on paras heidän kokemansa toimintatapa liittyen tiettyyn toimintoon. Asiakastytyväsyyksmittari voitaisiin luoda täten myös muutosjohtamisen välineeksi, jolloin haettaisiin asiakkaan näkökulma siihen, mikä on esimerkiksi heidän mielestään paras tapa palveluliiketoiminnan hallinnalle. Tällöin jos liiketoiminnan yhteydessä tehtäisiin muutos tai mietittäisiin muutoksen tekemistä, voitaisiin etukäteen mitata asiakkaalta heidän suhtautumisensa tulevaan tai menneeseen muutokseen. Toisaalta jotta mahdollisesta muutoksesta saataisiin riittävästi tietoa, tulisi mittarin olla luultavasti melko spesifi. Mikäli muutoksien vaikutuksia haluttaisiin mitata, lienee paras tapa toteuttaa se omalla mittarillaan, mitä luultavimmin indikaatioita muutoksien vaikutuksista saadaan kuitenkin asiakastytyväsyyden mittaristolla geneerisellä tasolla. Tämä vastaa luvussa 3 tehtyä löydöstä erästä käyttötarkoituksesta asiakastytyväsyyksmittarille, jossa mittaria käytetään vain yksittäiseen tarkoitukseen, joka tässä esitellyssä esimerkissä olisi muutosten kokeminen. Toisin sanoen olisi mahdollista tuottaa mittaristoon sellaisia mittareita, joiden käyttötarkoitus on tuottaa tietoa tiettyyn spesifiin ongelmaan tai muutokseen, mutta tällaisen ominaisuuden implementointi on mahdollista myös myöhemmin, joten tutkimuksen tekijän suositus on, että alkuun keskitytään ilmeisempiin käyttötarkoituksiin. Muutosten vaikutusten tutkiminen on luvussa 3.2.2 tunnistettu myös muualla käytetyksi käyttötarkoitukseksi.

Toinen mahdollinen tulevaisuuden käyttötarkoitus asiakastytyvyyden mittaukselle voisi olla kohdeyrityksen tapauksessa tutkia sitä, vaikuttaako asiakastytyvyys elinkaaritukipalveluiden myyntiin ja olemassa olevien sopimusten jatkamiseen. Tässä työssä kun toistaiseksi mennään valistuneiden olettamuksien tasolla sen suhteen, että asiakastytyvyydellä on vaikutus elinkaaritukipalveluihin. Tällöin kyseessä on luvussa 3.2.2 esitelty liiketoiminnalle tehtyjen oletusten tarkastelu.

Eräs hypoteettinen käyttötarkoitus, joka vaatisi erikoisjärjestelyjä ja voitaisiin toteuttaa todennäköisesti vain kotimaan asiakkaalla, olisi loppukäyttäjille toteutettava laaja kysely. Varsinaiset loppukäyttäjät, eli kotimaan tapauksessa varusmiehet, tietävät käytännössä vain tuotteen käytöstä, siihen liittyvistä asioista saataisiin varmasti silti oikeelliset vastaukset loppukäyttäjiltä. Laaja aineisto antaisi myös mahdollisuuden käyttää luvussa 2.4 suppeasti käsiteltyjä tilastollisia menetelmiä. Tällainen mittaus vaatisi kuitenkin erillisen, hyvin tuotteen käyttöön keskittyvän, oman mittarinsa suunnittelun.

Yhteenveto tässä tutkimuksessa tunnistetuista, tapaukseen soveltuvista käyttötarkoituksista on esitelty kuvassa 19. Asiakastytyvyyden tila ja tilan kehittymisen seuranta nostettiin pääasialliseksi käyttötarkoitukseksi tämän tutkimuksen pohjalta, muiden esiteltyjen mahdollisten käyttötarkoitusten arvioidaan olevan haasteellisimpia toteuttaa ja ne on mahdollisesti helpompi rakentaa jatkokehityksenä olemassa olevan ratkaisun päälle.



**Kuva 19: Asiakastytyvyyssiedon suunnitellut käyttötarkoitukset kohdeyrityksen tapauksessa.**



## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tapaustutkimuksen tutkimuskysymykset esiteltiin johdannossa luvussa 1.2, tutkimuskysymykset määrittelivät käytännössä raamit tutkimuksen suoritukselle. Luvut 2-4 toteutettiin kirjallisuustutkimuksena, lukujen havaintojen pohjalta suunniteltiin empiirinen osuus. Empiirinen osuus suoritettiin asiakirjatutkimuksena ja haastatteluina, menetelmät ja prosessi ovat tarkemmin kuvattuna luvussa 5. Tutkimusaineiston tärkeimmät tulokset kuvattiin luvussa 6. Luvussa 7 analysoitiin tuloksia eli mallinnettiin asiakastyytyväisyyden muodostuminen, siihen liittyvät toimialan aiheuttamat erityispiirteet sekä suunniteltiin käyttötarkoitukset. Työn johtopäätöksenä esitellään tässä luvussa ehdotettu asiakastyytyväisyysmittaristo, joka pohjautuu tutkimuksen tuloksiin sekä teoreettiseen osuuteen. Lisäksi luvussa tuotetaan yhteenveto tutkimuksesta, eli pohditaan miten tutkimuskysymyksiin vastattiin ja missä kohdin, arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä käsitellään mahdollisia jatkotutkimustarpeita tutkimukselle.

### 8.1 Ehdotettu asiakastyytyväisyysmittaristo ja sen rakenne

Tämä alaluku tuottaa vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen ”*Miten asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata puolustusvälineteollisuusyrityksessä?*”. Kysymykseen vastataan yhteen vetämällä kaikki työssä tehdyt havainnot, joiden päälle tehdään suunnitteluehdotuksia asiakastyytyväisyysmittaristolle. Tämä alaluku oikeastaan kulminoii koko työn, joten epäsuorasti vastausta tutkimuksen pääkysymykseen pohjustetaan jokaisessa työn luvussa.

Patria Landin tapauksessa asiakassuhde jakaantuu selvästi kolmeen vaiheeseen. Vaiheet ovat myyntivaihe, toimitusvaihe ja elinkaaritukivaihe. Mittaamisen kannalta markkinointivaihe ei ole kiinnostava, vaikka asiakkaiden odotukset alkavatkin muodostua siinä vaiheessa. Nämä asiakassuhteen vaiheet ovat empiirisen tutkimuksen havaintojen mukaan hyvin eriluonteisia toisiinsa nähden, jolloin geneerisen mittarin käyttö kaikkien vaiheiden mittaamiseksi muuttuu haastavaksi ja vaiheiden asiakastyytyväisyyden tekijät ovat erilaisia. Myyntivaihe on projektiluontoinen asiakkaan tavoitteluvaihe, toimitusvaihe on projektiluontoinen luomisvaihe ja elinkaaritukivaihe on puolestaan palveluluontoinen vaihe, jossa asiakas käyttää tuotteita ja palveluita, jolloin myös kokemukset palveluista ja tuotteesta viimeistään alkavat realisoitua. Aikajänteet ovat varsin pitkiä, samassa asiakassuhteessa saatetaan viettää useita vuosia samassa vaiheessa, joten kaikkien vaiheiden asiakastyytyväisyyden mittaaminen samanaikaisesti ei vaikuta luotettavalta. Näistä syistä lienee järkevintä jakaa mittaristo kolmeen osaan, joista kukin kohdennetaan yhden asiakassuhteen vaiheen mittaamiseen.

Lisäksi asiakassuhteen eri vaiheiden pitkistä kestoista seuraa se, että eri asiakkuudet ovat eri vaiheissa tietyllä ajanhetkellä. Tästä seuraa eri asiakassuhteiden asiakastyytyväisyystiedon vertailun haastavuus, myyntivaiheessa olevaa asiakassuhdetta on huono verrata samalla ajanhetkellä toiseen asiakkuuteen, joka on esimerkiksi toimitusvaiheessa. Jos mittareiden tuottamaa tietoa halutaan vertailla asiakkuuksien kesken, tulee verrata samojen mittarien tuottamia tietoja keskenään, mutta tällaisessa tilanteessa syntyvän vertailutiedon luotettavuus kärsii, sillä:

1. Eri asiakkuuksien vaiheiden mittausajanhetkillä voi olla vuosien aikaero. Jokin asiakassuhde saattaa olla toimitusvaiheessa, kun toinen asiakassuhde on saattanut olla jo 10 vuotta elinkaarentukivaiheessa.
2. Eri kulttuureissa asiat koetaan ja arvostellaan eri tavalla. Esimerkiksi jossain kulttuurissa saatetaan käyttää herkästi ääriarvoja arvosteluasteikossa, kun taas toisessa niitä pyritään välttämään, luvun 4.4 mukaisesti.
3. Asiakkaat saattavat arvostaa asiakastyytyväisyyden tekijöitä eri tavalla, sisäisillä haastatteluilla kyettiin oletamaan väite, havainto tehtiin luvun 5.2 mukaisesti jo aiemman mittarin yhteydessä ja luku 4.4 tukee väitettä. Luonnollisesti tuote ja sen laatu ovat asiakastyytyväisyyden keskiössä, mutta muut tekijät saattavat vaihdella asiakaskohtaisesti. Esimerkiksi joissain kulttuureissa henkilöiden välinen luottamus ja aktiivisuus voidaan kokea erittäin tärkeäksi, toisaalla taas protokollan noudattaminen ja minimaalinen kommunikaatio voi olla haluttavaa.

Lähtökohtaisesti ei ole suositeltavaa pyrkiä tuottamaan vertailutietoa, sillä edellä mainittujen asioiden valossa vertailutiedon luotettavuus kärsii. Kohdeyrityksen asiakassuhteet ovat jo pelkästään sopimusosapuolia tarkasteltaessa vahvasti toisistaan poikkeavia, eikä toista samanlaista asiakassuhdetta tule koskaan olemaankaan. Eri asiakassuhteiden pituuden, vaihe-eron ja luonteen vaihtelun vuoksi tutkimuksen tekijä suosittelee, että asiakastyytyväisyystietoa hyödynnetään ensisijaisesti mitatun asiakassuhteen sisäiseen kehittämiseen.

Ensimmäiseksi implementoitavaksi mittaristoksi tämän tutkimuksen tekijä suunnittelee 7.3 luvun päätelmien perusteella mittaristoa johdon työkaluksi, joka mittaa yleiskuvaa asiakastyytyväisyyden tilasta ja jolla seurataan sen kehittymistä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä muiden havaittujen mahdollisten käyttötarkoitusten mukaisten mittarien suunnitteluun.

Asiakastyytyväisyyden tekijät, eli mittaristolla mitattavat asiat, on esitelty luvussa 7.2. Luvussa 4 mainitaan mahdollisuus mitata asiakastyytyväisyyden tekijää useammalla muuttujalla, kuten joissakin luvun 4.2 malleista on tehtykin, ja tämä tulee huomioida mittareiden suunnittelussa. On hyvin mahdollista, että tietyn tekijän mittaamista varten voidaan tarvita useaa muuttujaa, luvussa 7.2 sisennetyt bulletit ovat hyvin lähellä muuttujatasoa. Mittareiden hahmottelussa käytettiin apuna luvussa 3.2 ja 4.1 eriteltyjä apukysy-

myksiä. Luvussa 4.2 esiteltyjen mittarimallien soveltuvuutta tapaukseen pohdittiin, tutkimuksen tekijä totesi lähes välittömästi tulosten mallintamisen jälkeen, että yksikään malli tuskin tulee ainakaan suoraan sellaisenaan soveltumaan tähän tutkimustapaukseen.

Tutkimuksen tekijän vahva uskomus on, että kaikkia tutkimuksessa eriteltyjä asiakastyytyväisyyden tekijöitä voidaan mitata suoraan asiakkaalta kysymällä, epäsuoria indikaattoreita löytyy ainakin asiakaspalautejärjestelmästä, mutta kyseisen järjestelmän tietojen analysoinnin yhdistäminen suoran mittarin analyysiin olisi haasteellista, sillä mittareiden käytössä on pyrittävä noudattamaan yksinkertaisuuden periaatetta. Mittareilla saataville suorille tiedoille voidaan etsiä selittävää tietoa kohdeyrityksen omalta henkilöstöltä, joka toimii asiakasrajapinnassa, asiakaspalautejärjestelmästä tai asiakkaalta itseltään haastatteleamalla. Mitattavat asiakkaat esiteltiin luvussa 7.1.

Kaikkia kolmea asiakassuhteen vaihetta varten on luotava omat mittarinsa sopimusosapuolelle, käyttävän organisaation asiakastyytyväisyyttä tullaan mittaamaan yhdellä mittarilla. Mittareita tulee olemaan tällöin yhteensä 4 erilaista, ja kutakin mittaria käytetään vain mittarin tulosten analysointiin ja edellisten tulosten vertailuun. Henkilöitä, joita mitataan, kannattaa olla useampi. Sekä sopimusosapuolen että käyttävän asiakkaan organisaatiosta valitaan sellaista henkilöstöä, joka pystyy varmasti vastaamaan mittaukseen ja joiden mielipide on tärkeä organisaation asiakastyytyväisyyden muodostumisen kannalta, luvun 2 mukaisesti usein organisaation asiakastyytyväisyys muodostuu harvojen avainhenkilöiden asiakastyytyväisyydestä. Mittaushenkilöstön valinnassa tulee noudattaa sellaista periaatetta, että samoja henkilöitä kyettäisiin mittaamaan myös tulevaisuudessa, sillä vastaajien henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat mittauksittain. Ensimmäisen mittauksen yhteydessä tulee suunnitella niillä rooleilla toimivat henkilöt sekä sopimusosapuolelta että käyttävästä organisaatiosta, joita mitataan myös tulevaisuudessa. Käyttävän organisaation mitattava henkilöstö tulee määrittää sopimusosapuolelta ja sopimusosapuolen tulee ohjata mittaus, jos käyttävän organisaation mittaaminen vain sopii sopimusosapuolelle. Aivan loppukäyttäjää tuskin päästään mittaamaan, eikä se ole tämän mittaristoehdotuksen mukaisesti edes tavoitteellista. Mahdolliset mittauksista aiheutuvat muutokset on viestittävä myös asiakkaalle, tämä lisää mahdollisesti tulevaisuuden vastaamismotivaatioita jos asiakas itse näkee, että heidän mielipiteensä on viety käytäntöön asti.

Mittarit on suositeltavaa luoda kyselyiksi, jotka sisältävät kysymyksiä joissa vaihtoehdot on annettu valmiina. Tämä on suositeltavaa siksi, että kontaktipisteet mahdollisille haastatteluille voivat olla liian hatarat ja asiakkaiden haastatteluissa haastateltavat vastustivat ideaa perusteluina. Luvussa 4.1 tuetaan väitettä että tapa kannattaa valita asiakaskohdasta, tämä on suositeltujen mittareiden tapauksessa mahdollista, kyseinen kysely on voitava toteuttaa haastattelunakin ja ilmiöistä voidaan puhua jo siinä yhteydessä tarkemmin, jolloin mahdollisesti tarvittavaa selittävää tietoa ei tarvitse hankkia jälkikäteen. Asiakaskontaktien ja yhteistyön syvyyden vaihtelun vuoksi on lähtökohtaisesti parasta

tehdä kysely, sillä vastaaminen on tehtävä asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman nopeaksi ja helpoksi. Kysely on luotava sellaiseksi, että se voidaan toteuttaa myös paperisena, sillä asiakas voi vaatia paperisen version. Vahvasti kansainvälisestä kentästä johtuen paperinen versio on kuitenkin lähtökohtaisesti huono välimatkojen takia. Asiakkaiden kulttuurieroista johtuen mittareissa käytettävät suljetut skaalat on luotava sellaisiksi, että kulttuurillisista tottumuksista johtuvaa eroa arvostelussa esiintyisi mahdollisimman vähän. Toisin sanoen numeroarvojen käyttöä vastausvaihtoehtoina on pyrittävä välttämään ja suosimaan ennemmin sanallisia muotoja vastausvaihtoehdoille. Kulttuurierojen vaikutusta on silti vaikea poistaa kokonaan.

### 8.1.1 Myyntivaiheen mittari

Myyntivaiheen luonteesta johtuen kontaktipisteitä on harvassa ja on selvää, että prosessin aikana asiakas ei ole luultavasti halukas vastaamaan tyytyväisyyskyselyyn ainakaan tiettyissä pisteissä. Voidaan ajatella, että asiakas on tyytyväinen tarjoukseen ja toimittajaan, jos toimittaja voittaa kilpailun ilman, että säätelevät tahot tekevät kokonaan päätöksen. Mikäli kilpailutusta ei voiteta, ei synny asiakkuutta joten asiakastyytyväisyyden mittaaminen voidaan unohtaa. Toisaalta tutkimuksen tekijän mielestä olisi enemmän kuin suositeltavaa kysyä häviämisen yhteydessä asiakkaalta että mikä meni vikaan. Vastaus tähän kysymykseen indikoisi epäsuorasti myös asiakastyytyväisyyteen liittyviä asioita, tiedon ollessa muutenkin kullantarvoinen. Kilpailutuksen voittamisen jälkeen sopimusneuvottelujen yhteydessä olisi luontevaa mitata asiakkaan tyytyväisyyttä myyntiprojektiin, ja tämä on tutkimuksen tekijän mielestä ainoa mittauspiste myyntiprojektiin liittyen, eli myyntivaiheen mittaus suoritettaisiin asiakkuudessa vain kerran. Mittaustulos olisi ikään kuin kokoava palaute ainakin johdolle myyntiprojektin onnistumisesta, ja missä asioissa voisi olla vielä kehittämisen varaa. Vaiheessa tulee mitata siis hankkivan organisaation myyntiprojektissa esiintynyttä rajapintahenkilöstöä, ainakin projektipäällikköä. Mitattavat tekijät on listattu luvussa 7.2.1, lisäksi tulee arvioida tarvitaanko useita muuttujia mittaamaan jotain tekijöistä. Luvun 4.2 malleista mikään ei sovellu erityisen hyvin myyntivaiheen mittaamiseen, ACSI –mallin muuttujissa esiintyy jonkin verran samankaltaisuuksia.

Myyntiprojektin asiakastyytyväisyyden mittaamisen ohessa tai sen tilalla on myyntiprojektin päättymisen yhteydessä mahdollista mitata asiakkaan odotukset, mikä on havaittu asiakastyytyväisyyden mittaamisen kannalta ainakin joidenkin tutkijoiden mielestä hyväksi tavaksi. Esimerkiksi luvussa 4.2 esitellyllä SERVQUAL-mallilla pyritään mallintamaan asiakkaan odotukset palveluihin ennen niiden toteutumista. Täten tässä kohtaa on mahdollista mitata asiakkaan odotukset toimitus ja elinkaaritukivaiheen asiakastyytyväisyyden tekijöille. Odotuksia voidaan peilata sitten asiakassuhteen myöhemmissä vaiheissa toteumiin. Tutkimuksen tekijän mielestä odotuksien kartoittamisessa on kuitenkin riskinsä, asiakkaan etukäteen annettu arvio voi olla epätodenmukainen, sillä asiakassuhteen eri vaiheet ovat monimutkaisia ja muun muassa toimitusaikatauluihin liittyvät asiat eivät ole kovin yksiselitteisiä. Odotuksien mittaaminen voidaan hoitaa myös eri tavalla,

kuin että asiakas antaisi tismalleen samalla tavalla vastauksensa odotuksiin, kuin havaittuun laatuun. Odotuksien tapauksessa voitaisiin ehkä toteuttaa 2.4 mukainen asiakastyytyväisyyden tekijöiden priorisointi, esimerkiksi siten että toimitus ja elinkaaritukivaiheessa esiintyville tekijöille pitäisi allokoida 100 pistettä tärkeyden mukaan. Tällöin saataisiin prioriteettilista tulevaisuuden mittauksia varten, jolloin mittaustulosten analyysiä tuettaisiin listauksella tekijöiden tärkeydestä. Esimerkiksi heikkoja tuloksia vähemmän tärkeissä tekijöissä tarvitsisi tällöin analysoida ja kehittää vähemmän.

### 8.1.2 Toimitusvaiheen mittari

Toimitusvaiheessa kontaktipisteitä on useita ja yhdessä työskentely on välillä melko tiivistäkin. Toimitusvaiheen alkupuolella asiakkaan tyytyväisyys ei ole vielä ehtinyt muodostua, joten ensimmäinen mittaus tulee ajoittaa sen mukaan, mitä asiakas on ehtinyt kokea. Sopimusosapuolelle asiakastyytyväisyys toimitusprojektissa on pitkälti toimittajan toimintaan liittyvä, joten kaikkia luvun 7.2.2 tekijöitä voidaan mitata jo ennen ensimmäisen tuotteen toimittamista. Projektin laajuuseroista johtuen mittauspisteet kannattaa joissain tapauksissa sitoa projektiaikatauluun. Mikäli projekti on lyhyt, eli vaikka 1-3 vuotta pitkä, on suositeltavaa mitata viimeistään esisarjan toimittamisen ajankohtana. Seuraavat mielenkiintoiset mittauspisteet ovat asiakkaan verifiointitestien hyväksynnän yhteydessä ja sarjatuotannon päätyttyä. Mikäli nämä vaiheet saavutetaan pienemmällä kuin vuoden erolla toisistaan, lienee järkevintä yrittää pitäytyä siinä että mitattaisiin noin vuoden välein. Mikäli lyhemmässä ajassa kuin vuodessa ehtii tapahtua paljon, ja mittaustuloksen saaminen katsotaan tärkeäksi, niin mikään ei estä mittaamista lyhemmällä välillä. Pidemmässä projektissa vuoden välein mittaaminen on suositeltavaa, mittaaminen kannattaa sitoa projektissa tapahtuvien rajapyykkien yhteyteen mikäli se on mahdollista. Luvussa 7.2.2 esitetyt hankkivalta organisaatiolta mitattavat tekijät ovat pitkälti toimittajan toimintaan liittyviä, aineettomia, palveluluontoisia asioita. Kyseiset tässä tutkimuksessa havaitut tekijät istuvat luonteeltaan hyvin luvun 4.2 SERVQUAL –mallin dimensioihin, lukuunottamatta aineellisia ominaisuuksia. Liitteen D taulukon mukaisesta muuttujarungosta voidaan tarkentaa muuttuja-/kysymysrunkoa toimitusvaiheen hankkivan asiakkaan mittarille. Tutkimuksen tekijä kategorioisi tämän mittarin luvun 4.2 mukaisesti MQUAL-mittariksi, eli muokatuksi SERVQUAL-mittariksi.

Käyttävältä asiakkaalta pyritään mittaamaan ensimmäisiä havaintoja tuotteen laadusta sekä toimitusaikoihin ja käyttöönoton tukeen liittyviä asioita. Mittaustuloksia on käytännössä mahdoton saada ennen kuin yhtään tuotetta on toimitettu asiakkaalle, sillä kaikki mitattavat havainnot muodostuvat vasta käyttöönoton yhteydessä ja sen jälkeen. Tästä syystä käyttävän organisaation henkilöstöä tulee mitata ensimmäisen kerran sopivan ajan kuluttua käyttöönotosta, jotta käyttäjien kokemukset ovat ehtineet alkaa muodostumaan.

Kun tarkastelee toimitus- ja elinkaaritukivaiheen asiakastyytyväisyyden tekijöitä käyttäville organisaatiolle, havaitaan niiden olevan suhteellisen lähellä toisiaan. Kun tähän li-

sätään edellisessä kappaleessa mainitut asiat, saadaan suositukseksi mitata käyttävää organisaatiota sekä toimitus- että elinkaaritukivaiheessa samalla mittarilla. On suositeltavaa siis yhdistellä lukujen 7.2.2 ja 7.2.3 käyttävän organisaation asiakastyytyväisyyden tekijät sopivilta osin yhdeksi kokonaisuudeksi. Mittarin käytössä on kuitenkin kaksi haastetta, jotka jäävät hallittavuuden ja helppokäyttöisyyden edistämisen vuoksi olemaan. Ensimmäkin se, että toimitusvaiheessa ei välttämättä saada vielä kaikkia mittaustuloksia mitattua, sillä asiakkaalla ei välttämättä ole kokemusta esimerkiksi kaikista palveluista. Toisena haasteena on tyytyväisyys käyttöönoton tukeen, sen mittaaminen useaan kertaan on turhaa sillä kyseessä ovat kertaluontoiset palvelut. Toisaalta joissain tapauksissa käyttöönoton tukea on esiintynyt pidempiaikaisestikin, jolloin useaan kertaan mittaaminen lienee tarpeellista. Tyytyväisyys käyttöönoton tukeen kannattaa lopettaa sen jälkeen, kun sille ei ole enää tarvetta asiakassuhteessa, sillä asiakastyytyväisyys tukeen ei enää muutu tämän jälkeen. Tuotedokumentaatio on hieman samankaltainen tapaus, monesti se tuotetaan oman iteraatioprosessinsa tuloksena vain kerran, mutta joissain tapauksissa tuotteen versiopäivitysten yhteydessä versioidaan myös tuotedokumentaatiota. Toisaalta tuotedokumentaation loppukäyttäjät vaihtuvat aikojen saatossa ja tämän myötä tyytyväisyys dokumentaatioon muuttuu, joten tyytyväisyys tuotedokumentaatioon kannattanee pitää mitattavana asiana.

### 8.1.3 Elinkaaritukivaiheen mittari

Elinkaaritukivaihe ei ole luonteeltaan projekti, kuten aikaisemmat vaiheet asiakassuhteessa, mikä helpottaa tietyllä tapaa asiakastyytyväisyyden mittaamista, sillä kokemus liittyen tuotteeseen ja palveluihin alkaa muodostua (tai on osittain jo muodostunut) heti vaiheen alettua. Toisaalta tarpeet palveluille esiintyvät epäsäännöllisessä järjestyksessä, joten pieniä haasteita mittaustulosten saamisessa voi sen suhteen olla. Toisena haasteena on se, että asiakkaille on kaupattu eri määrä palveluita, joten kaikilta asiakkaita ei voida mitata tyytyväisyyttä kaikkiin palveluihin. Mittariston on huomioitava tämä, esimerkiksi siten että kyseiset kohdat voi jättää tyhjiksi. Mitään tiettyjä virstanpylväitä elinkaaritukivaiheessa ei ole, nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä että mittaus tulisi suorittaa noin vuoden välein, siten että tarkka ajankohta menee käynnissä olevien tapahtumien mukaan järkevästi. Yksi tärkeä ajankohta, jonka lähistöllä yksi mittaus tulee suorittaa, on takuiden umpeutumishetki.

Hankkiva organisaatio on elinkaaritukivaiheessa pitkälti taustalla, ja keskustelun määrä ja taso vaihtelee asiakaskohtaisesti. Joissain asiakassuhteissa hankkiva organisaatio saattaa olla operatiivisessakin toiminnassa rajapinnassa, mikä aiheuttaa räätälöintitarvetta mittarille. Joka tapauksessa luvussa 7.2.3 on esitelty hankkivan organisaation asiakastyytyväisyyden tekijät, jotka esiintyvät kaikissa asiakassuhteissa. Nämä tekijät tulee siis sisällyttää mittariin, asiakassuhteesta riippuen muut tekijät voidaan nostaa käyttävän organisaation mittarista tähän.

Käyttävän organisaation mittaaminen kuvattiin luvussa 7.4.2. Vaikka hankkivan ja käyttävän organisaation vastuunjako saattaa olla tapauskohtainen, muodostuu käyttävälle organisaatiolle aina silti tyytyväisyys tuotetta ja palveluita kohtaan. Asiakassuhteesta riippumatta tuotteen ja palvelun laadun mittaaminen on pyrittävä kohdistamaan aina käyttävään organisaatioon elinkaarentukivaiheessa.

## 8.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen alakysymykset ja lyhyt yhteenveto sekä missä kohdin tutkimusta niihin on vastattu tai missä niihin liittyviä tietoja on käsitelty.

- *”Mitä asiakastyytyväisyys tarkoittaa?”*. Asiakastyytyväisyys on asiakkaan odotuksiin vastaamisen seuraus, eli täyttyvätkö asiakkaan odotukset vaiko eivät ja miten/miten eivät. Tapauskohtaista miten asiakastyytyväisyys muodostuu eri toimialoilla. Kyseiseen kysymykseen vastataan laajasti teorialuvussa 2, alaluvut 2.1 ja 2.2 käyvät asiaa läpi korkealla tasolla ja 2.3 sekä 2.4 hieman konkreettisemmin.
- *”Miten asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata?”*. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tulee suunnitella tapauskohtaisesti ja suunnittelu on tehtävä perusteellisesti tavoitteiden määrittelystä alkaen. Mittaustapoja ja -malleja on useita, mutta ilmeisesti parhaimpaan lopputulokseen päästään, jos suunnitellaan tavat ja malli tutkittavaan tapaukseen soveltuvaksi. Kysymykseen vastataan laajasti teorialuvuissa 3 ja 4. Luku 3 käsittelee aineettoman ilmiön mittaamista melko konkreettisesti, siten että se tarjoaa viitekehyksen tiedoista, joita tarvitaan mittareita luotaessa. Luku 4 puolestaan käsittelee nimenomaan asiakastyytyväisyyden mittaamista ja oikeastaan sitä, miten sitä on toteutettu aikaisemmin erilaisissa tapauksissa.
- *”Miten asiakastyytyväisyys muodostuu puolustusvälineteollisuusyrityksessä?”*. Asiakastyytyväisyys muodostuu eri asioista pitkien asiakassuhteiden eri vaiheissa, asiakassuhteen alussa kyse on asiakkaan odotuksien ja niiden täyttämisen lupauksista, keskivaiheilla lupauksen toimittamisesta ja lopussa itse tuotteen ja palveluiden laadun havaitsemisesta. Kyseiseen kysymykseen haettiin vastausta empiirisellä tutkimuksella, kysymyksen kannalta relevantit tulokset esiteltiin luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3. Johtopäätökset tuloksista tehtiin luvuissa 7.1 ja 7.2.
- *”Mitä asiakastyytyväisyystiedolla kannattaa tehdä puolustusvälineteollisuusyrityksessä?”*. Kaikkein perinteisimmät käyttötarkoitukset kannattaa unohtaa, yleinen tilakartointi ja tyytyväisyyden kehitysseuranta lienee ensimmäinen mittaustarkoitus asiakastyytyväisyydelle. Muihin tarkoituksiin voidaan kehittää erilaisia mittareita, tarkoituksia esiteltiin muutama. Edellisen kysymyksen tapaan myös tähän kysymykseen haettiin vastausta empiirisellä tutkimuksella. Kysymykseen liittyviä tuloksia esiteltiin luvussa 6.4 ja johtopäätöksiä asiaan liittyen tehtiin luvussa 7.3.
- *”Miten puolustusvälineteollisuuden erityispiirteet tulee huomioida asiakastyytyväisyyden mittauksessa?”*. Asiakastyytyväisyyden mittaamista varten tarvitaan

useita mittareita tapauksessa kuin tapauksessa ja asiakkuuksista johtuen räätälöintiä saatetaan tarvita. Puolustusvälineteollisuuden erityispiirteiden käsittely alustetaan johdannossa, missä käsitellään suppeasti toimialan erityispiirteitä ja johdellaan lukija tutkimuksen kenttään. Varsinainen erityispiirteiden esittely tapahtuu laajasti tuloksissa, etenkin luvuissa 6.1, 6.2 ja 6.3. Johtopäätöksiä erityispiirteiden huomioimiseen liittyen tehdään luvuissa 7.1, 7.2 ja 7.4.

Tutkimuksen pääkysymykseen, eli kysymykseen ”*Miten asiakastyytyvääisyyttä kannattaa mitata puolustusvälineteollisuusyrityksessä?*”, vastataan käytännössä luvussa 8.1. Toisaalta luku 8.1 kulminoii oikeastaan koko työn, joten epäsuorasti vastausta pohjustetaan eri näkökulmista jokaisessa työn luvussa.

### 8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa käytettiin monipuolista kirjallista lähdemateriaalia, materiaalia olivat tieteelliset julkaisut, kuten kirjat, artikkelit ja konferenssijulkaisut. Luvun 2 ja 4 lähdemateriaali on pääosin ulkomaalaista ja osa tutkimuksista on vanhoja, sillä ilmiö on tunnistettu jo kauan aikaa sitten ja tietyt alan kirjallisuuden suosituimmista teoksista ovat hyvin vanhoja. Luvussa 3 puolestaan hyödynnettiin paljon Tampereen teknillisen yliopiston mittaritiimin tuottamia tieteisiä julkaisuja liittyen mittaamiseen, kyseisten tutkimusten havaintoja on käsitelty muun muassa tämän tutkimuksen tekijän omissa opinnoissa. Lähteiden luotettavuutta arvioitiin suppeasti viittausten määrän mukaan, osa työssä käytetyistä lähteistä sisälsi suhteellisen vähän viittauksia, mutta työn tekijän uskomuksen mukaan tämä saattaa johtua tutkimusten spesifiydestä tai siitä, että ne ovat uusia. Monet tutkimuksista käsitelivät kuluttajien asiakastyytyvääisyyttä ja sen mittaamista kuluttajamarkkinoilla, joten soveltuvuutta tämän tutkimuksen tarkoitukseen jouduttiin arvioimaan.

Empiiristä aineistoa kerättiin oikeastaan kolmessa osassa, ensiksi tarkasteltiin puhtaasti kohdeyrityksen asiakirjoja kohdeyrityksen toiminnan taustoittamiseksi. Tarkastelun perusteella kyettiin suunnittelemaan kohdeyrityksen sisäiset haastattelut, joita toteutettiin kahden kuukauden ajan. Otskoko sisäisissä haastatteluissa koettiin riittäväksi, valinta suoritettiin lumipallo-otantaa käyttäen siten että saavutettiin haastattelijan käsityksen mukaan saturaatio, otannan perusteella pystyttiin tekemään yleistyksiä asiakassuhteen kuluista ja asiakastyytyvääisyyden tekijöistä.

Asiakkaiden haastatteluiden otanta on puolestaan melko epäluotettava. Asiakkaiden kiinnostuksesta, asiakassuhteiden sekä etenkin asiakassuhteiden vaiheesta johtuen tutkimuksen tekijä pääsi haastattelemaan vain kahden asiakkaan henkilöstöä ja yhteensä kolmea henkilöä. Luotettavuuden heikkous tunnistettiin ongelmaksi ennen haastatteluja, ja haastattelut suunniteltiin siten että esimerkiksi asiakkaan vertailua ei pyritty toteuttamaan kattavasti. Johtopäätöksissä asiakkaiden lausunnot saivat toki arvon, mutta priorisoinnissa epäluotettavuus asia huomioitiin.



Johtopäätökset voidaan tutkimuksen tekijän mukaan kokea luotettavaksi. Työn tuloksia esiteltiin ja käsiteltiin sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa muodossa. Epäselvissä kohdissa luotettavuutta pyrittiin vertailemaan argumenttien avulla. Tutkimuksessa keskityttiin hyvin paljon siihen, että asiakkaita pyritään mittaamaan suoraan, epäsuoria mittareita tai sisäisesti käytettäviä vaihtoehtoja ei pohdittu. Näiden pohdintaa voi tosin suorittaa ehdotetun mittariston testaamisen jälkeen. Luvussa 4 esiteltyjä, yleisesti käytettyjä malleja asiakastytyväisyyden mittaamiseen ei hyödynnetty kovin laajasti mittaristoehdotusta suunniteltaessa. Toisaalta tutkimuksista löytyi myös perusteltua kritiikkiä sille, että malli kannattaa suunnitella itse.

## 8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimukselle on tämän tutkimuksen tekijän mukaan reilusti tilaa. Ensimmäinen tutkittava asia olisi asiakastytyväisyyden tekijöiden priorisointimahdollisuudet tilastollisten menetelmien avulla, joita on esitelty luvussa 2.4. Tämä on asia, jota tutkimuksen tekijä suosittelee erittäin vahvasti toteutettavaksi, tällöin tyypillisesti mittareihin on sisällytetty kokonaistyytyväisyys-muuttuja, jonka voi tarvittaessa lisätä myös tässä työssä ehdotettuihin mittareihin. Tilastollisia menetelmiä ei voida käyttää ennen kuin aineistoa on kerätty ja mieluiten sitä tulisi kerätä mahdollisimman paljon, eli voidaan tämän kaltaisen priorisoinnin toteuttamisesta vuosien päästä, kun aineistoa on saatu. Muutenkin ehdotettujen mittareiden jatkokehittäminen on tutkimuksen tekijän mukaan luonnollista, seuraavan vaiheena on luvun 3 mukaisesti koekäyttö, jonka perusteella voidaan tehdä muutoksia. Lisäksi muun muassa asiakaskohtainen mittariräätälöinti, luvussa 7.3.2 käyttötarkoitukset ja esiteltyjen asiakastytyväisyyden tekijöiden korrelaatioiden selvittäminen ovat asioita, joita kannattaa kehittää.

Tässä tutkimuksessa esiteltiin mielenkiintoisena havaintona esiin nousseita toimialan erityispiirteistä aiheutuvia haasteita asiakastytyväisyydelle ja sen mittaamiselle. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista pureutua näihin haasteisiin sekä niiden ratkaisemiseen.

Asiakastytyväisyyttä sivuten lienisi oleellista tutkia myös erilaisen asiakastiedon käyttötarkoituksia ja tarpeita puolustusvälineiteollisuudessa. Asiakassuhteiden erityispiirteistä ja alasta ylipäänsäkin aiheutuu varmasti alakohtaisuuksia erilaiselle asiakastiedolle. Osa luvussa 7.3.2 esitellyistä mahdollisista asiakastytyväisyystiedon mittaamismahdollisuuksista voitaisiin kategorisoida asiakastiedoksi. Tutkimuksen aikana tämän tutkimuksen tekijä havaitsi, että kilpailijasta ja joistakin asiakkaista ei tiedetä paljoakaan. Olisi siis suotavaa pyrkiä tuottamaan jonkinlaisia kilpailija-analyysejä tai eri asiakkaita analysoivia tutkimuksia. Tämänkaltaisilla tutkimuksilla pystyttäisiin tarkentamaan asiakastytyväisyysmittaristoa, esimerkiksi luoden uusia mittareita mahdollisesti esiin nouseville uusille käyttötarkoituksille, tarkentaa asiakastytyväisyyden tekijöitä kilpailijatiedon perusteella tai räätälöimään asiakastytyväisyyden mittaus tarkemmin asiakaskohtaisesti.

## LÄHTEET

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Bei, L. T., & Chiao, Y. C. 2001. An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 14, 125.
- Buttle, F. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of marketing*, 30(1), 8-32.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. 2007. The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472-490.
- Caruana, A. 2002. Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Chen, C., Lee, S. Y., & Stevenson, H. W. 1995. Response style and cross-cultural comparisons of rating scales among East Asian and North American students. *Psychological Science*, 170-175.
- Chen, X., Martin, M., Kenneth, M. 2009. Customer Satisfaction. *Financial Management*, ProQuest, 34-35.
- Chrzan, K., Kemery, M. 2012. Make or break: a simple non-compensatory customer satisfaction model. *International Journal of Market Research* 2012, Vol 54 Issue 2, 163-176
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 491-504.
- Cotiu, M. A. 2013. Satisfaction with goods and services: definitions and determinants. A critical review of the literature. *Marketing From Information to Decision*, (6), 68-80.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Doyle, C. 2011. Customer Satisfaction. In *A Dictionary of Marketing*. : Oxford University Press., Saatavissa: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199590230.001.0001/acref-9780199590230-e-0491>.
- Fecikova, I. 2004. An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM magazine*, 16(1), 57-66.

- Fonseca, J. R. 2009. Customer satisfaction study via a latent segment model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 352-359.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. 1996. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *the Journal of Marketing*, 7-18.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. 2000. Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1(1), 1-22.
- Gilbert, G. R., & Veloutsou, C. 2006. A cross-industry comparison of customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 20(5), 298-308.
- Grönroos, C., & Tillman, M. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro.
- Gustafsson, A., & Johnson, M. D. 2004. Determining attribute importance in a service satisfaction model. *Journal of Service Research*, 7(2), 124-141.
- Hague, P., & Hague, N. 2015. *Customer Satisfaction Surveys & Research: How to Measure CSAT*. Publication of B2B International.
- Harris, J., & White, V. 2013. Customer Satisfaction. In *A Dictionary of Social Work and Social Care*. : Oxford University Press. Saatavissa: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199543052.001.0001/acref-9780199543052-e-446>.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hom, W. 2000. An Overview of Customer Satisfaction Models. *RP Group Proceedings*: 100-110.
- Homburg, C., & Stock, R. M. 2004. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-158.
- Humphreys, M. A., & Williams, M. R. 1996. Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 47-57.
- Hunter, L., Webster, E., & Wyatt, A. 2005. Measuring intangible capital: a review of current practice. *Australian Accounting Review*, 15(36), 4-21.

- Jain, S. K., & Gupta, G. 2004. Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. 1991. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of economic psychology*, 12(2), 267-286.
- Jones, M. A., & Suh, J. 2000. Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V., & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampereen teknillinen yliopisto – Mittari-tiimi, tutkimusryhmä. ISBN 978-952-15-3161-3 (nid.). 67 s.
- Kassim, N., & Asiah Abdullah, N. 2010. The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 351-371.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy, L. 2007. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51.
- Kotler, P., & Keller, K. 2011. *Marketing management* 14th edition. Prentice Hall.
- Ladhari, R. 2009. A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), 172-198.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.
- Laroche, M., Ueltschy, L. C., Abe, S., Cleveland, M., & Yannopoulos, P. P. 2004. Service quality perceptions and customer satisfaction: evaluating the role of culture. *Journal of International Marketing*, 12(3), 58-85.
- Laukkanen, S. 2004. Miksi asiakastytyväisyys on tärkeä. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Powerpoint-esitys.
- Levesque, T., & McDougall, G. H. 1996. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 14(7), 12-20.
- Levine, P., & Smith, R. 1997. The arms trade. *Economic Policy*, 12(25), 336-370.
- Liebowitz, J., & Suen, C. Y. 2000. Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 54-67.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V., & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä.

- Martensen, A., Gronholdt, L., & Kristensen, K. 2000. The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross-industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, 11(4-6), 544-553.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. 2004. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271-277.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. 1998. How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation*, 18(1), 25-38.
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. 2003. Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 23(2), 112-129.
- McGorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 74-81.
- Morgan, N. A., Anderson, E. W., & Mittal, V. 2005. Understanding firms' customer satisfaction information usage. *Journal of marketing*, 69(3), 131-151.
- Mouwen, A. 2015. Drivers of customer satisfaction with public transport services. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 78, 1-20.
- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos, Espoo, Teknillinen korkeakoulu, 143 s.
- Oxford Reference. 2016. About. Internet-artikkeli. Saatavissa: <http://www.oxfordreference.com/page/about>
- Pan, J. N., & Nguyen, H. T. N. 2015. Achieving customer satisfaction through product–service systems. *European Journal of Operational Research*, 247(1), 179-190.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1988. Servqual. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Parker, C., & Mathews, B. P. 2001. Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 38-44.
- Patterson, P. G., Johnson, L. W., & Spreng, R. A. 1996. Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the academy of marketing science*, 25(1), 4-17.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. 1997. Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context:

an empirical examination. *International Journal of service Industry management*, 8(5), 414-434.

Pizam, A., & Ellis, T. 1999. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International journal of contemporary hospitality management*, 11(7), 326-339.

Rauyruen, P., & Miller, K. E. 2007. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.

Reichheld, F. F. 2003. The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55.

Rossomme, J. 2003. Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), 179-195.

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Internet-artikkeli. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>.

Sekerin, V. D., Avramenko, S. A., Veselovsky, M. Y., & Aleksakhina, V. G. 2014. B2G Market: The Essence and Statistical Analysis. *World Applied Sciences Journal*, 31(6), 1104-1108.

Smith, R. P. 1980. The demand for military expenditure. *The Economic Journal*, 90(360), 811-820.

Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Grewal, D. 1997. Development of a multidimensional measure of perceived product quality. *Journal of quality management*, 2(1), 87-111.

Tolvanen, K., Olkkonen, L., & Luoma-aho, V. 2013. The Legitimacy of the Media Industry—What do Advertisers Expect?. *Journal of Media Business Studies*, 10(2), 17-37.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Wallin Andreassen, T., & Lindestad, B. 1998. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23.

Wang, J. 2012. From Customer Satisfaction to Emotions: Alternative Framework to Understand Customer's Post-consumption Behavior. In Service Sciences (IJCSS), 2012 International Joint Conference, pp. 120-124. IEEE.

White, C. 2015. The impact of motivation on customer satisfaction formation: a self-determination perspective. *European Journal of Marketing* 2015 49: 11/12, 1923-1940.

Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*, 4(1), 68-123.

Yuksel, A., & Rimmington, M. 1998. Customer-satisfaction measurement. *Cornell Hospitality Quarterly*, 39(6), 60.

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

## LIITE A: SISÄISTEN HAASTATTELUIJEN RUNGOT

Tässä esiteltynä teemat ja pääkysymykset teemoihin, haastattelut/keskustelut käytiin kuitenkin suhteellisen avoimena näiden kysymysten vastaamisen ulkopuolella. Sisäisissä haastatteluissa haastattelurunkoja ei järjestetty haastattelun teemojen mukaan, kuten asiakkaiden haastatteluissa tehtiin, vaan kronologisesti asiakirjatutkimuksesta esikartoitettujen asiakassuhteen vaiheiden mukaan.

### Markkinointi ja myynti

#### *Taustoittavat kysymykset*

- Nykyinen tehtäväsi? Missä markkinoinnin tai myynnin kannalta relevanteissa tehtävissä olet toiminut?
- Monessako projektissa olet toiminut? Minkä eri valtioiden asiakkaita on ollut näissä projekteissa?
- Mitä tuotteita kyseisissä projekteissa on myyty?
- Oletko toiminut asiakasrajapinnassa suoraan? Jos kyllä, niin miten toimintasi on näkynyt asiakkaalle päin?

#### *Markkinointi*

- Kun ollaan etsimässä uutta myyntiprojektia, niin havaitaanko asiakkaan tarve asiakkaalta vai pyritäänkö luomaan ikään kuin tarvetta asiakkaalle?
- Mitä kanavaa pitkin markkinoiden tarpeet tulevat ilmi?
- Mitä ja miten markkinoidaan? Ja kenelle?
  - Keskitytäänkö markkinoimaan myös muuta kuin tuotetta?

#### *Myynti*

- Minkälainen on se tarve, minkä asiakas esittää? Osaako jo ensimmäisessä kontaktinnissa sanoa spesifisti mitä haluaa vai millä tasolla tässä kohtaa asiakkaalla on visio siitä mitä tullaan hankkimaan?
- Miten myynti etenee asiakkaan tarpeen havaitsemisen jälkeen? Eli mitä vaiheita myynnissä on?
- Vaatimusmäärittelyn tiukkuus ja tarkkuus vaihtelee tapauskohtaisesti. Onko niin, että jotkut asiakkaat vaativat enemmän kuin toiset?
- Keneltä ja miten vastaanotetaan asiakkaan vaatimukset? Käydäänkö vaatimuksista keskustelua tai onko muuta kanssa käymistä asiakkaan kanssa ennen tarjouksen tuottamista?
- Minkälaisia asiakkaan vaatimukset ovat?
- Kuinka hyvin tarjous yleensä vastaa vaatimusmäärittelyä? Kyetäänkö kaikkiin vaatimuksiin vastaamaan vai jääkö joitain asioita tyydyttämättä?



- Mitkä tahot osallistuvat vaatimusmäärittelyn luontiin ja tarjousten arviointiin asiakkaan puolelta?
- Mitä asioita asiakas testaa kilpailevissa tuotteissa? Ja miten?
- Mitkä ovat ne perusteet, joilla asiakas valitsee voittavan tarjouksen? Mitkä ovat siis määrääviä tekijöitä tarjouksen valinnassa?
- Miksi asiakas valitsee Patria Landin tuotteen, mitkä ovat Landin kilpailuvaltit?
- Mitkä ovat Patrian heikkouksia ja kehityskohteita kilpailutuksissa? Onko syitä joista on lennetty ulos kilpailutuksista?
- Asiakas ilmoittaa valinneensa voittavan tarjouksen -> sopimusneuvottelut? Mitä sopimusneuvotteluissa neuvotellaan?
- Tuleeko projekteissa myöhästymisiä? Miten asiakas kokee myöhästymiset?
- Tapahtuuko muunlaista kanssakäymistä asiakkaan kanssa, mistä emme olisi tässä vielä puhuneet?
- Jos ei mietitä tuotetta, niin minkälaisia muita tekijöitä asiakas mahdollisesti arvostaa myyntiprojekteissa, toimittajassa tai toimittajan toiminnassa?

### *Yleistä*

- Kumpaa tavoitellaan mielestäsi mieluummin, uusia asiakkaita vai olemassa olevien asiakassuhteiden jatkamista lisämyynnin kautta? Kumpaa tapahtuu enemmän?
- Asiakassuhteen kesto keskimäärin? Myyntivaiheen kesto keskimäärin? Myydäänkö muuta kuin pelkät tuotteet, eli myydäänkö myös palveluita?
- Onko asiakkaan mahdollista vaihtaa toimittajaa kesken toimituksen tai sen jälkeen?
- Yritetäänkö asiakkailta kerätä kommentteja liittyen tuotteeseen/toimintaan/ yms asiakassuhteen eri vaiheissa?
- Olisivatko tyytyväiset asiakkaat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa tulevaisuudessa? Entä vaikuttaako tyytyväisyys mahdollisiin tulevaisuuden hankintoihin?
- Osaatko sanoa mistä leviää tieto nopeiten ja laajimmalle markkinoilla, siitä jos asiakas on todella tyytyväinen johonkin tuotteeseen vai jos on todella tyytymätön?
- Onko ”puskaradiolla” vaikutusta tällä toimialalla?

### **Toimitusprojektit**

#### *Taustoittavat kysymykset*

- Nykyinen tehtäväsi? Missä toimitusprojektin kannalta relevanteissa tehtävissä olet toiminut?
- Monessako projektissa olet toiminut? Minkä eri valtioiden asiakkaita on ollut näissä projekteissa?

- Mitä tuotteita kyseisissä projekteissa on myyty?
- Oletko toiminut asiakasrajapinnassa suoraan? Jos kyllä, niin miten toimintasi on näkynyt asiakkaalle päin?

### *Toimitusprojektit*

- Sisäisestä toiminta järjestelmästä löytyy aika nihkeästi mallinnusta toimitusprojektin eri vaiheista. Pystytkö selittämään pääpiirteittäin toimitusprojektin vaiheet?
- Toimitusprojektissa toimii ilmeisesti myös asiakkaan puolella projektiryhmä? Sisältääkö projektiryhmä hankkivan organisaation, käyttävän organisaation vai molempien henkilöstöä? Minkälaisissa tehtävissä asiakkaan projektiryhmän henkilöt toimivat?
- Mikä on hankkivan organisaation rooli ja toimet toimitusprojektissa? Entä käyttävän?
- Laaditaanko asiakasdokumentaatio yhteistyössä asiakkaan kanssa vai ilman asiakasta? Miten asiakkaat kommentoivat dokumentaatiota jos kommentoivat?
- Mitä kaikkea koulutus pitää sisällään? Suunnitellaanko yhdessä vai ilman asiakasta? Minkälaista palautetta ollaan saatu?
- Esisarja tuotetaan Suomessa ja usein sarjatuotanto kohdemaassa tai muualla? Valmistetaanko teknologian siirrossa käytännössä kaikki sitten kohdemaassa?
- Miten toimitusprojekti voi vaihdella? Mitä toimitusprojekti on suppeimmillaan? Entä laajimmillaan?
- Mikä on käyttöönoton tuen rooli? Mitä siinä siis tehdään?
- Asiakkaan hankkima tuote vastannee vaatimusmäärittelyä. Vaikka vastaavuus olisikin yksi yhteen, niin saako käyttävä organisaatio tai loppukäyttäjä juuri sellaisen tuotteen kuin halusi?
- Mitkä ovat mielestäsi sellaisia asioita joita asiakas arvostaa toimitusprojektissa?
- Onko Patria Landin toiminnassa jotain sellaista, joka onnistuu mielestäsi erityisen hyvin toimitusprojekteissa? Mitä?
- Onko Patria Landin toimitusprojekteissa kehityskohteita tai haasteita? Mitä?
- Tuleeko toimitusprojektin aikana tarvetta elinkaaritukipalveluille, kuten huolloille, varaosille tai takuuasioille?
- Viivästyvätkö projektit usein? Pysytäänkö toimitusaikalupauksessa? Miten asiakas kokee myöhästymiset, onko toimialalle tyypillistä?
- Onko muukin Patria Landin henkilöstö yhteydessä asiakkaaseen toimitusprojektin yhteydessä kun varsinainen projektihenkilöstö? Jos on, niin miten projektin ulkopuolinen henkilöstö kommunikoi asioista asiakkaan projektihenkilöstön tai muiden asiakkaan osien kanssa?
- Muuttuuko vaatimusmäärittely toimitusprojektin yhteydessä? Käyttävän organisaation näkyminen rajapinnassa ja tuntemus tuotetta kohtaan kasvaa loppua kohti, aiheuttaako tämä vaikutuksia vaatimusmäärittelyyn/syntyvään tuotteeseen?

- Osallistuvatko säätelevät organisaatiot toimitusprojektiin? Jos kyllä, niin miten?
- Kuinka pitkiä toimitusprojektit ovat? Mikä on pituus lyhimmillään, entä pisimmillään?
- Missä vaiheessa vastuu asiakkuudesta siirtyy toimitusprojektilta elinkaaritukivaiheelle (after sales managerille)?
- Kerätäänkö asiakkailta kommentteja Patria Landin toimintaan/tuotteeseen/tyytyväisyyteen/muuhun liittyen toimintaprojekteissa? Onko missään dokumentaatioissa mainintoja?
- Tapaukset jossa lisensoidaan kohdemaan puolustusvälineteollisuusyritys tai sopimusosapuolena on toinen puolustusvälineteollisuusyritys: onko olemassa asiakas-kontaktia kyseisen maan hankkivaan tai käyttävään organisaatioon? Jos kyllä niin millainen ja mitä keskustelua käydään näiden osapuolien välillä?
- Tapahtuuko muunlaista kanssakäymistä asiakkaan kanssa toimitusprojekteissa, kuin mitä olemme tässä puhuneet?
- Jos puhutaan muunlaisista projekteista, kuin puhtaista tuotteen myyntiprojekteista, niin sisältävätkö ne samat vaiheet kuin toimitusprojekti, ja jos eivät niin miten eroavat?
- Vaihtuuko asiakkaan henkilöstö rajapinnassa kun siirrytään myyntiprojektista toimitusprojektiin tai toimitusprojektista elinkaaritukivaiheeseen?

### **Elinkaaritukivaihe**

#### *Taustoittavat kysymykset*

- Nykyinen tehtäväsi? Missä elinkaaritukivaiheen kannalta relevanteissa tehtävissä olet toiminut?
- Monessako projektissa olet toiminut? Minkä eri valtioiden asiakkaita on ollut näissä projekteissa?
- Mitä tuotteita kyseisissä projekteissa on myyty?
- Oletko toiminut asiakasrajapinnassa suoraan? Jos kyllä, niin miten toimintasi on näkynyt asiakkaalle päin?

#### *Elinkaaritukivaihe*

- Missä vaiheessa vastuu asiakkuudesta siirtyy elinkaaritukivaiheelle toimitusprojektilta, vai siirtyykö ollenkaan? Onko ollut haasteita tässä?
- Mitä palveluita elinkaaritukeen kuuluu? Tehdäänkö/tuotetaanko jotain muuta kuin palveluita?
- Myydäänkö palvelut pääsopimuksen yhteydessä vai missä vaiheessa?
- Eri asiakkaat ovat ilmeisesti ostaneet eri määrän elinkaarituen palveluita? Mitä elinkaarituki on suppeimmillaan mitä laajimmillaan? Onko asiakkailla olemassa

kuitenkin aina tarve kaikille elinkaarituen palveluille, hankkivat sitten vain muualta tms?

- Havaitseeko asiakas itse tarpeen elinkaarituen palveluille vai pitääkö se ns. vääntää heille rautalangasta? Voiko asiakas hoitaa tarjottuja palveluita itse tai hankkimaan niitä muualta?
- Ovatko rajapinnassa samat henkilöt asiakkaan puolelta kuin toimitusprojektissa?
- Mitä asioita asiakas mielestäsi arvostaa elinkaaritukitoiminnoissa? Entä palveluiden ulkopuolella?
- Mitkä asiat toimivat erityisen hyvin Landin elinkaaritukipalveluissa mielestäsi?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi kehityskohteita tai haasteellisia asioita Landin elinkaaritukipalveluissa?
- Onko elinkaarituen yhteydessä havaittu selvää tyytymättömyyttä/tyytyväisyyttä asiakkaan puolelta Patria Landiin tai tuotteeseen/palveluihin?
- Toimitaanko elinkaaritukivaiheessa pääasiassa käyttävän organisaation kanssa? Mikä on käyttävän organisaation rooli, entä hankkivan?
- Projekteissa on saatettu toteuttaa eri asteista teknologian siirtoa ja asiakassuhteita on erilaisia kun tarkastellaan sopimusosapuolia. Vaikuttaako teknologian siirtoaste, vastakaupat tai sopimusosapuoli siihen kuinka paljon elinkaaritukea on mahdollista tarjota?
- Jos sopimusosapuolena on paikallinen tai toinen puolustusvälineteollisuusyritys, joka hoitelee pääasiassa elinkaaritukipalveluita, niin mikä on Patria Landin rooli elinkaaritukivaiheessa?
- Pysytäänkö elinkaaritukivaiheessa pääasiassa aikatauluissa vai tuleeeko myöhästymisiä? Miten asiakas kokee myöhästymiset?
- Onko muu henkilöstö kuin varsinainen elinkaaritukipalveluhenkilöstö yhteydessä asiakkaaseen toimitusprojektin jälkeen? Jos kyllä niin missä merkeissä?
- Ovatko elinkaaritukipalvelusopimukset pituudeltaan sellaisia, että ne ovat voimassa koko tuotteen elinkaaren ajan vai lyhempiä määräaikaista? Jos määräaikaista, niin uusiiko asiakas sopimukset aina ja onko mahdollista jättää sopimus uusimatta ja pyrkiä hankkimaan sama palvelu muualta?
- Loppuuko tarve elinkaaritukipalveluille ennen kuin asiakas poistaa tuotteen käytöstä?

## LIITE B: ASIAKKaidEN HAASTATTELUIDEN RUNGOT

Sisäisistä haastatteluista poiketen nämä haastattelut rakennettiin haastattelun teemojen mukaiseen järjestykseen. Haastattelusta tehtiin kaksi kohdennettua versioita, toinen hankivan organisaation edustajaa varten ja toinen käyttävää organisaatiota (tai lähellä sitä olevaa henkilöä) varten. Haastattelut rakennettiin englanniksi, sillä tutkimuksessa haastateltiin ulkomaalaisia asiakkaita edustajia.

### Interview for the procuring organization

#### *Background*

- What is your role in the relationship between your organization and Patria Land Systems? So what do you do in practice within this customer relationship?
- Have you dealt with other suppliers than Patria Land Systems? Is your role similar in these relationships?

#### *Drivers of customer satisfaction*

- What are the most important qualities of a product? What are the qualities in which success or failure would cause satisfaction or dissatisfaction?
- (What separates the winning product from the competition in tendering phase?)
- Is there other than product related things that you find very important in a supplier or in the deal you have with the supplier? Things that might get you satisfied or dissatisfied?
- Think about the time after you have chosen a product, the period of delivery project. What kind of things you value or are important in the delivery project?
- What about after the delivery, when your users are using the product and support services, what are important qualities here?
- If you think about Patria Land Systems, are there things in this relationship of which you are very satisfied? How about dissatisfied?
- Are there typical issues within this field that always tend to cause you dissatisfaction? For example are the suppliers always late or something like this?

#### *Effects of customer satisfaction*

- Let's imagine you are very satisfied with a supplier, it's product and it's services. If you haven't bought some services from this supplier (for example repairs), could you consider buying them from them in the future because you happen to be very satisfied? Does satisfaction affect this kind of decision or not?
- On the opposite, let's imagine you are very dissatisfied with a supplier, is it possible that you would terminate like service contracts or something with the supplier?

- Does being satisfied or dissatisfied affect the relationship in any other way? Are you always like “married” to the supplier, no matter if the things go good or bad?

#### *Relationship of the procuring organization and the user organization*

- When you are defining the requirements for procurement of vehicles or weapons, do the user organization or the end users take part in requirement definition?
- After you have initially defined the requirements, how do you discuss possible changes in requirements with the user organization?
- When end user finally gets the product, do you think that they feel that it is exactly what they wanted or not quite something they wanted? Do the requirements change in the procurement process or do they stay the same?
- If the end users are satisfied or dissatisfied with the product, how do they communicate this with you? Do you forward this message to the supplier or what do you do with this information?

#### *Practical things related to customer satisfaction measurement*

- If Patria Land Systems will implement a customer satisfaction measurement tool, would you prefer it to be an electronic survey, paper type survey, an interview kinda like this one or something else? Should it be a strict questionnaire with easy numberlike answers or with more fields in which you could describe the answer in your own words?
- Is once every six months too often? How about once a year?
- Is it okay for Patria Land Systems to ask satisfaction related things from your end users or should it go through you?

### **Interview for the user organization**

#### *Background*

- What is your role in the relationship between your organization and Patria Land Systems? So what do you do in practice within this customer relationship?
- Have you dealt with other suppliers than Patria Land Systems? Is your role similar in these relationships?

#### *Drivers of customer satisfaction*

- What are the most important qualities in a product for the end users?
- What are the most important qualities in the supplier of the product from the end users point of view?

- If you think about Patria Land Systems product, are there things in which you are very satisfied or dissatisfied? How about the relationship with Patria Land systems, something there?
- If you think about other suppliers and their products, are there things of which you are very satisfied or dissatisfied?

*The effects of customer satisfaction*

- If end users are satisfied/dissatisfied with a product, do they send a message of this to the procurement organization who owns the product?
- If yes, do you think the organization who owns the product takes this feedback into account and maybe does something with this information?
- Does being satisfied or dissatisfied have an effect on your relationship with the supplier? Does anything change if you are for example dissatisfied?

*Relationship of the organization who owns/procures the product and the user organization*

- What is the user organization's role in requirement definition of an upcoming product procurement?
- After the initial definition of requirements, do you discuss possible changes in the requirements with the organization that is responsible for the procurement?
- When end user finally get the product, do you think that they feel that it is exactly what they wanted or not quite what they wanted?

*Practical things related to measuring customer satisfaction*

- If Patria Land Systems will implement a customer satisfaction measurement tool, how would you like to give your answers? Would you prefer having an electronic survey, paper type survey, an interview kinda like this one or something else? Should it be a strict questionnaire with easy numberlike answers or with more fields in which you could describe the answer in your own words?
- Is once every 6 months too often? How about once a year?

## **LIITE C: SISÄISTEN HAASTATTELUJEN HAASTATELTAVIEN TIEDOT**

### **1. kierros, myynti ja markkinointi**

- Markkinointijohtaja. Nykyisen tehtävän lisäksi kokemusta vastakaupoista, paikallisesta yhteistyöstä ja tuotetuesta. Etenkin markkinoinnista vahva asiantuntemus.
- Tuotetukiosaamisryhmien johtaja. Ennen nykyistä tehtävää toiminut asiakastukijohtajana jälkimarkkinoinnissa eli vastannut asiakkuuksien hoitamisesta LCS-vaiheessa. Aikaisemmin myös markkinoinnissa ja myynnissä osavastaavana. Vahva asiantuntemus varsinkin elinkaarituesta, mutta myös markkinoinnista ja myynnistä.
- Tuotanto- ja huoltojohtaja. Vankka kokemus tuotteen valmistukseen ja kunnossapitoon sekä toimitusprojekteihin liittyvistä toimista. Lisäksi toiminut markkinoinnin ja myynnin kanssa tukevassa roolissa.
- Jälkimarkkinointipalveluiden myyntijohtaja. Aikaisemmin toiminut jälkimarkkinoinnissa asiakkuusvastaavana sekä jälkimarkkinointipalveluiden myynnissä ja toteutuksessa myöskin. Elinkaarituenpalveluiden myynnistä ja toteuttamisesta vahva asiantuntemus. Useita rooleja eri projekteissa.
- Vanhempi sotilasjärjestelmäasiantuntija. Paljon asiakasrajanpinnassa, varsinkin demojen ja kenttätestien yhteydessä. Toiminut aikaisemmin asiakkaan puolella hankinnoissa.
- Asiakkuusjohtaja. Kymmenien vuosien kokemus markkinoinnista, myynnistä ja asiakkuuksista erilaisissa tehtävissä.

### **2. kierros, toimitusprojektit**

- Tuotanto- ja huoltojohtaja. Vankka kokemus tuotteen valmistukseen ja kunnossapitoon sekä toimitusprojekteihin liittyvistä toimista. Lisäksi toiminut markkinoinnin ja myynnin kanssa tukevassa roolissa.
- Projektipäällikkö. Vastaa toimitusprojektista, on ensisijainen point-of-contact asiakkaalle projektin aikana. Vuosien kokemus muista tehtävistä myös.
- Projektipäällikkö. Vastaa toimitusprojektista, on ensisijainen point-of-contact asiakkaalle projektin aikana. Lisäksi toiminut projekti-insinöörinä ja asiakkaan yhteyshenkilönä kohdemaassa useamman vuoden.
- Systems Engineering Manager. Toimitusprojektissa yksi osaprojektipäälliköistä, toiminut aiemmin koulutuspäällikkönä.
- Systems Engineering Manager. Toimitusprojektissa yksi osaprojektipäälliköistä, toiminut aiemmin testausinsinöörinä.

### **3. kierros, elinkaaritukivaihe**



- Tuotetukiosaamisryhmien johtaja. Ennen nykyistä tehtävää toiminut asiakastukijohtajana jälkimarkkinoinnissa eli vastannut asiakkuuksien hoitamisesta LCS-vaiheessa. Aikaisemmin myös markkinoinnissa ja myynnissä osavastaavana. Vahva asiantuntemus varsinkin elinkaarituesta, mutta myös markkinoinnista ja myynnistä.
- Jälkimarkkinointipalveluiden myyntijohtaja. Aikaisemmin toiminut jälkimarkkinoinnissa asiakkuusvastaavana sekä jälkimarkkinointipalveluiden myynnissä ja toteutuksessa myöskin. Elinkaarituenpalveluiden myynnistä ja toteuttamisesta vahva asiantuntemus. Useita rooleja eri projekteissa.
- Järjestelmätekniikko. Elinkaarituki työllistää käytännössä eniten, kenttätukea, takuuasioita ja huoltotoimintoja ollut toteuttamassa vuosia operatiivisella tasolla.
- Myyntipäällikkö. Vastannut varaosakaupan ja aiemmin myös huoltojen operatiivisesta tasosta useampia vuosia, ollen varaosakaupan osalta kiinteästi yhteydessä kaikkiin asiakkaisiin.

## LIITE D: ESIMERKKI SERVQUAL –MALLIN MUKAISESTA MUUT- TUJARUNGOSTA

Dimensio	Kysymys
Aineelliset ominaisuudet	1. Yrityksellä X on nykyaikaisen oloiset välineet.
	2. Yrityksen X tilat ovat miellyttävät.
	3. Yrityksen työntekijät ovat siistejä.
	4. Materiaalit (pakkaukset, hyödykkeiden ulkonäkö yms.) ovat miellyttäviä.
Luotettavuus	5. Kun yritys X lupaa tehdä jotain tietyssä ajassa, se myöskin toteutuu.
	6. Kun asiakkaalla on ongelma, yritys X huokuu vilpittömästi kiinnostusta sen selvittämisessä.
	7. Yritys X toteuttaa palvelun oikein heti ensimmäisellä kerralla.
	8. Yritys X kykenee tuottamaan/toteuttamaan palvelunsa luvatussa ajassa.
	9. Yritys X pääsee virheettömiin tuloksiin.
Vastauskyky	10. Yrityksen X työntekijät kertovat tarkalleen milloin palvelut tehdään.
	11. Yrityksen X työntekijät palvelevat ripeästi.
	12. Yrityksen X työntekijät ovat aina halukkaita autamaan asiakasta.
	13. Yrityksen X työntekijät eivät ole koskaan liian kiireisiä vastataksaan asiakkaan pyyntöihin.
Vakuuttavuus	14. Yrityksen X työntekijöiden käyttäytyminen luo luottamuksen tunnetta asiakkaassa.
	15. Asiakas tuntee olonsa turvalliseksi asioidessaan yrityksen X kanssa.

	16. Yrityksen X työntekijät ovat aina kohteliaita asiakasta kohtaan.
	17. Yrityksen X työntekijöiltä löytyy tarvittavat tiedot ja taidot asiakkaan kysymyksiin vastaamiseksi.
Empaattisuus	18. Yritys X antaa asiakkaalleen yksilöllistä huomiota.
	19. Yrityksen X työntekijät ovat sopivia asiakkaan näkökulmasta.
	20. Yrityksellä X on työntekijöitä, jotka antavat henkilökohtaista huomiota asiakkaalle.
	21. Yrityksellä X on asiakkaan etu mielessä.
	22. Yrityksen X työntekijät ymmärtävät asiakkaan asiakaskohtaiset tarpeet.